

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Derecho Presidencial
del 3 de abril de 1981



“CIRKLO. EL PROCESO HACIA LA INNOVACIÓN SOCIAL CORPORATIVA”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN DISEÑO ESTRATEGICO E INNOVACION

Presenta

GABRIEL MARTÍNEZ GARCÍA

Directora: Mtra. Georgina Durán Quezada

1er Lector: Mtro. Jorge Meza Aguilar

2º Lector: Dra. Luz María Rangel Alanís

CONTENIDO

CONTENIDO	1
INTRODUCCIÓN.	3
Justificación	4
Objetivos	5
I. CIRKLO.	6
A. Análisis contextual: La innovación social en México.	6
B. Cirklo, la corta historia	12
C. Sus proyectos	14
1. Social Innovation Lab - Ojos Que Sienten A.C.	14
2. Skillshare en CENTRO	16
3. Telmex Design Thinkers	17
C. Hacia la constitución de Cirklo	18
II.LAS APUESTAS.	19
A. El modelo de negocio análogo	19
B. Los modelos de Cirklo en acción	25
1. CitySense	25
2. Play Theory	29
III.ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO.	33
A. El problema	33
B. Los protagonistas	34
C. Instantánea del Modelo de Negocio	35
1. Propuesta de Valor	35
2. Segmentos de Mercado	36

3. Relaciones con su clientes y canales	36
4. Actividades y recursos clave, socios y alianzas clave	37
5. Estructura de costos y fuentes de ingreso.	37
D. Análisis de la instantánea del Modelo de Negocio.	37
1. Análisis de Propuesta de Valor.	38
2. Análisis de los Segmentos de Mercado.	39
3. Análisis de relaciones con sus clientes y canales.	40
4. Análisis de actividades y recursos clave, socios y alianzas clave.	40
5. Análisis de la estructura de costos y fuentes de ingresos.	41
F. Recomendaciones estratégicas.	42
IV. HACIA LA INNOVACIÓN SOCIAL CORPORATIVA.	43
A. La propuesta	43
El proceso hacia la Innovación Social de Cirklo	45
1. Visión	47
2. Misión y propósito	47
4. Modelo de Negocio	48
B. Conclusiones	49
V. BIBLIOGRAFÍA	50

INTRODUCCIÓN.

La innovación, el diseño y el emprendimiento son conceptos que pueden relacionarse, y en ocasiones coexisten en proyectos o empresas que logran fundirlos de manera sobresaliente por el valor que generan. El caso que se presenta en este documento es sobre Cirklo, una consultoría de innovación social en México, creada a partir del interés de dos emprendedores de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México por resolver problemáticas sociales aplicando el proceso de innovación con una mentalidad de emprendimiento y diseño estratégico.

El objetivo es entender el proceso de construcción de Cirklo, analizar su modelo de negocio y las barreras de entrada al mundo de la innovación social en México, para finalmente proponer una estrategia orientada a resolver los problemas que a lo largo del caso se describen.

Se abordará el tema de innovación social y su relación con la llamada responsabilidad social empresarial, un concepto ambiguo, que depende en cierta medida del contexto y la industria que lo define. En todas las definiciones recabadas para esta investigación, se hace patente que finalmente es resultado de la aplicación del proceso de innovación a problemáticas sociales, tales como el abasto de agua y energía, el acceso a la educación y servicios de salud, la reducción de la pobreza o el respeto a los derechos humanos. Las soluciones generadas a través de este proceso tienen un efecto regenerativo en las comunidades donde se implementan, pues por un lado resuelven la problemática desde una perspectiva de valor compartido para todos sus grupos de interés y por el otro, propician economías sanas, sostenibles y escalables.

Cirklo es una empresa pionera, pues en el mundo aún hay pocas consultorías que se dedican a atacar este tipo de problemáticas a través de un enfoque de innovación. En el documento también se exploran modelos análogos de los que Cirklo obtuvo inspiración y validación teórica para desarrollar un modelo de negocio inicial.

El momento del estudio de caso abarca desde 2011 hacia mediados de 2012, y se documenta el camino de los emprendedores que lo iniciaron, sus primeros proyectos y las barreras de entrada que enfrentaron para adentrarse al universo de la innovación social en México; desde el instante en el que los socios decidieron abandonar sus trabajos, hasta el momento en el que tuvieron que adaptar su modelo de negocio para sobrevivir y atraer flujo de efectivo en un mercado inmaduro para la innovación social.

A lo largo del documento se van entrelazando los proyectos que Cirklo aborda con los conceptos teóricos que dan base, sentido y propósito a la empresa. También se exploran conceptos como valor compartido, el nuevo capitalismo, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su relación con la innovación, el emprendimiento social, la innovación abierta, el *crowdsourcing*¹ (colaboración abierta) y la co-creación aplicada a la solución de problemas sociales.

¹ Del inglés *crowd* (multitud) y *outsourcing* (externalización), consiste en externalizar tareas que, tradicionalmente, realizaba un empleado o contratista, dejándolas a cargo de un grupo numeroso de personas o una comunidad, a través de una convocatoria abierta. (Howe, 2006)

Finalmente, este estudio arrojó un diagnóstico situacional y valiosos *insights* con los que se proponen recomendaciones estratégicas para cada elemento del modelo de negocio de Cirklo, así como un proceso que debe seguir la empresa para lograr ser sostenible y poder desarrollar innovación social en México.

Justificación

Documentar este caso permite a lectores interesados obtener una perspectiva del camino de emprendimiento y la construcción de un modelo de negocio inicial de una consultoría de innovación social, así como conocer la perspectiva desde la cual los socios llevaron a cabo sus primeros intentos por desarrollar negocios y su evolución en el entendimiento del concepto de la innovación social.

A través del caso de Cirklo y los retos que enfrentó, se obtiene una perspectiva general del contexto global y local de innovación social, y a los actores que están involucrados en la materia. Además, se narra la visión que los emprendedores tienen sobre la innovación y la mentalidad que las empresas y organizaciones de la sociedad civil deben adoptar para influir en sus funciones y procesos y así, crear ventajas competitivas sostenibles, productividad y sobre todo detonar el desarrollo de la comunidad en la cual se insertan.

A los profesores de diseño y negocios, el caso les brindará una nueva perspectiva de la aplicación del diseño, y su interrelación con el emprendimiento y la innovación. El caso recopila y compara varios conceptos como el de innovación social y responsabilidad social, brinda ejemplos de la aplicación del proceso y herramientas de innovación abierta para resolver problemáticas sociales y recopila más de doce iniciativas que entremezclan el emprendimiento, la innovación y el diseño. Todo ello puede servir de conocimiento e inspiración en su quehacer diario con los alumnos.

Para los alumnos, el documento puede abrir un nuevo horizonte, con diferentes formas de impactar al mundo de manera positiva desde su campo de acción, y en el mejor de los casos, logrará inspirar en ellos la acción que los conduzca a explorar el mundo del emprendimiento social para aportar soluciones a los problemas más apremiantes del planeta.

Respecto de los emprendedores que recién empiezan su camino, el caso puede ser una herramienta muy valiosa para comparar y cuestionarse a partir de los aprendizajes de Cirklo.

Finalmente, Cirklo, será el mayor beneficiado del caso de estudio, ya que obtendrá nuevas propuestas a partir del diseño estratégico para trabajar en su modelo y lograr la sostenibilidad, llevando a cabo proyectos innovadores, apasionantes y divertidos que impacten positivamente en el entorno social.

Objetivos

OBJETIVOS GENERALES

- Documentar el proceso de emprendimiento y el modelo de negocio inicial de Cirklo,
- Analizar el modelo de negocio y diagnosticar por qué no era sostenible, y
- Proponer un plan estratégico que valide el modelo y lo conduzca a la rentabilidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Entender mejor el concepto de innovación social y los retos que representa su aplicación en el contexto nacional.
- Definir el concepto de innovación social según Cirklo
- Reconocer y analizar las barreras, al interior y en el ambiente externo de la empresa por las cuales el modelo no era sostenible.

I. CIRKLO.

A. Análisis contextual: La innovación social en México.

Antes de presentar a Cirklo y su modelo de negocio, conviene hacer un análisis del contexto en el que la empresa operaba y revisar algunos conceptos importantes que darán sentido a este documento.

El primer concepto que se devela es el de innovación, la definición que Kumar presenta en su libro "101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization", engloba los conceptos de producto, servicio y experiencias en una sola palabra: oferta. Esta oferta debe ser específica y totalmente nueva, crear valor -tanto para el usuario como para el que la provee- y debe ser económica y tecnológicamente viable en un contexto y tiempo específico.

Posterior al lanzamiento del libro, Kumar realizó una conferencia titulada "What's next, Future of Design Education", en la Pearl Academy de Nueva Delhi, en ella sumó a su definición que que la innovación debía estar orientada a contestar cuatro preguntas:

1. ¿Cómo podemos hacer uso de las nuevas y poderosas tecnologías?
2. ¿Cómo podemos construir organizaciones con esta nueva cultura?
3. ¿Cómo podemos crear experiencias satisfactorias?
4. ¿Cómo podemos crear innovaciones sociales sostenibles?

Esta perspectiva es sistémica ya que cubre aspectos sociales, culturales, tecnológicos y económicos para crear valor.

El segundo concepto que presentamos, es el de innovación social. De acuerdo con un artículo de Marco V. Herrera, publicado en el portal Forbes México (2013), la Comisión Europea define a la innovación social como el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios o modelos) que satisfacen necesidades sociales y crean una nueva relación o colaboración. El autor señala además, que la innovación social representa nuevas respuestas a la presión de las demandas sociales que afectan los procesos de la interacción social. Asevera que está dirigida a mejorar el bienestar humano, y tanto sus fines como sus medios pretenden involucrar a la sociedad en general. La innovación social no sólo ayuda a la sociedad, también mejora la capacidad de las personas para actuar. Este proceso de innovación se basa en la inventiva de los ciudadanos, la sociedad civil organizada, la comunidad local, así como los servidores de empresas de negocios y públicas con el fin de crear nuevas soluciones que satisfagan las aspiraciones colectivas.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son un conjunto de instituciones cuya característica principal es ser "privadas pero no lucrativas" y desenvolverse en el espacio público para satisfacer demandas no satisfechas ni por el estado, ni por el Mercado (Paiva, 2006). Estas organizaciones, como lo sugiere Paiva, surgieron como respuesta al corto espectro de acción de

los programas sociales del gobierno y al poco interés de las empresas por resolver problemáticas sociales. Hasta hace no mucho la filantropía -mayormente- y los gobiernos locales financiaban todos los esfuerzos de estas organizaciones; sin embargo, hoy podemos identificar una nueva especie de organizaciones con propósito social, las llamadas: empresas sociales. En muchos casos, esta nueva especie de empresas, utilizan la innovación para encontrar y vender nuevos modelos, sistemas, tecnologías, productos o servicios que satisfacen necesidades reales de segmentos de alto o bajo poder adquisitivo, con la particularidad de que el impacto social o ambiental que la producción, venta, distribución o usabilidad es positivo en su entorno. En repetidas ocasiones su impacto llega a opacar, por su efectividad y alcance, a los programas de acción social del gobierno. Claro ejemplo es el de ENOVA, una empresa que diseña, construye y opera centros educativos en zonas marginadas llamados Red de Innovación y Aprendizaje (RIA). Los RIA son espacios que cuentan con computadoras y conexión de banda ancha a internet en donde se imparten diversos cursos que buscan reducir la brecha digital² en las comunidades donde operan. A la fecha el gobierno del Estado de México, así como el Federal, han apoyado para escalar el modelo y llegar al objetivo de 300 centros a nivel nacional para 2016 (Reyes-Heróles, 2011). ENOVA es un claro ejemplo de innovación social, no inventaron nada nuevo, pero entendieron que la clave estaba en conectar los cabos sueltos -que nadie más había conectado- buscando impacto social con la venta de un servicio.

La innovación social consiste en buscar el impacto positivo (social o ambiental) y retorno económico conectando puntos que a simple vista no tienen relación. Ahora, parece que la innovación social en México está justo en el punto de ebullición. En el mismo artículo de Forbes, Herrera (2013) señala que la Comunidad Europea está basando toda su estrategia de crecimiento para los emprendedores de 2025 en la innovación social. No sólo en Europa, sino en el resto del mundo, cada vez se brindan más estímulos a los emprendedores sociales. Hoy en día la UNAM y el ITESM lideran los esfuerzos por crear y fortalecer a estos emprendedores. Como ejemplo, basta mencionar que el Campus Guadalajara de esta última institución educativa, fue certificado por Ashoka como Changemaker Campus, dado que en todos sus programas educativos integran el componente social y ambiental para desarrollar habilidades en los alumnos hacia el emprendimiento social. La necesidad en el país y el mundo por contar con profesionales comprometidos con su entorno es apremiante, tan es así que diversas instituciones de educación superior han creado desde diplomados hasta carreras completas dedicadas a formar en sus aulas a los nuevos Moisés Cherm (ITAM) o Rodrigo Villar (ITESM) directores ejecutivos de ENOVA y New Ventures México³ respectivamente. Para los actores de este ecosistema la esperanza está en que no se trate simplemente de una moda, y que permee hacia distintos ámbitos para que cada día más actores tomen conciencia de la importancia de mantenerse vigentes en la nueva economía basada en el valor compartido.

El valor compartido, según Porter y Kramer (2011), es la evolución del capitalismo y de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). El concepto se sostiene en la premisa que tanto el progreso económico como el social debe estar orientado a la creación de valor. El valor compartido se comprende como una política empresarial y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una compañía, mientras simultáneamente mejoran la economía y las condiciones sociales de las comunidades en las que operan.

² La brecha digital se define como la separación que existe entre las personas (comunidades, estados, países...) que utilizan las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como una parte rutinaria de su vida diaria y aquellas que no tienen acceso a las mismas y que aunque las tengan no saben como utilizarlas (Serrano y Martínez, 2003).

³ Aceleradora para empresas sustentables.

Como se puede observar, los esfuerzos antes mencionados están concentrados en incentivar la generación de emprendedores sociales y políticas públicas o programas sociales desde la academia y gobierno respectivamente, pero no existe tanta fuerza al incentivar la Innovación Social Corporativa (ISCorp, RSE 2.0 o valor compartido), los esfuerzos se han centrado en la promoción de una cultura filantrópica y de RSE tradicional a través del CEMEFI⁴ y algunas otras organizaciones que en breve se describirán.

Por un lado para los emprendedores existen muchos recursos, desde concursos que apoyan a emprendimientos que aportan soluciones efectivas y escalables para retos sociales y medioambientales, como el Momentum Project impulsado por el ITESM, BBVA Bancomer, New Ventures México y Pricewaterhouse Coopers (PwC), hasta programas de becas como el Fellowship de Ashoka, que brinda apoyo financiero, capacitación y desarrollo profesional a emprendedores sociales, integrándolos además a una red global con más de 3 mil de sus pares.

Por otro lado, los esfuerzos para incentivar la innovación social desde las empresas en México son muy escasos, de acuerdo con lo que se ha podido ver y entender a partir de interacciones con actores involucrados en la materia. Prevalece la misma manera de hacer RSE, y en muchas ocasiones la preocupación de las empresas radica en obtener el Distintivo ESR de CEMEFI, más que realmente estar emprendiendo proyectos con impacto social o valor compartido.

Desde los ochenta se han venido creando fundaciones empresariales que buscan la promoción y posicionamiento de varios temas, como por ejemplo la conservación y restauración del patrimonio cultural, capacitación para el empleo, desarrollo comunitario, construcción de vivienda, entre otros. Estas organizaciones han comenzado a desempeñar roles sociales preponderantes en lo que respecta a la captación y canalización de recursos (propios y ajenos) y la articulación de esfuerzos para fines sociales, sin embargo son pocas las que realmente llevan a la ejecución el tema. Se limitan a procurar fondos y repartirlos a organizaciones ejecutoras más pequeñas, haciendo la función de fundación de primer piso, acción importantísima para el verdadero impacto social, pero insuficiente.

Una organización relevante es el CEMEFI, más enfocado hacia la promoción y el posicionamiento del tema. Fundado en 1988, funciona como un impulsor de la responsabilidad social, más no como un gestor o supervisor de la misma. En 2001 fue parte del conglomerado que dio nacimiento a AliaRSE, también integrado por la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, el Consejo Coordinador Empresarial, la Confederación Patronal de la República Mexicana, la Unión Social de Empresarios de México, Caux Round Table Mexico e Impulsa. Anualmente AliaRSE y el CEMEFI convocan a las empresas que operan en el país a postularse para obtener el Distintivo ESR: un elemento que acredita a las empresas ante sus audiencias por asumir voluntaria y públicamente la existencia de una gestión socialmente responsable y de mejora continua. (Reynoso, 2012)

También existen agencias, como ResponSable, que brindan capacitación y asesoría a las empresas en la obtención del certificado ISO26000,⁵ para la creación de eventos gratuitos y comunicación de calidad sobre responsabilidad social.

Como ya se explicó, CEMEFI ha logrado crecer y posicionar el Distintivo ESR en la mente de las empresas y de los consumidores como una iniciativa formal para difundir y entender a la responsabilidad social. En la Figura 1 se puede observar

⁴ Centro Mexicano para la Filantropía A.C.

⁵ Guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO).

con mayor detalle el crecimiento del distintivo. Edgar López, director de Expok, una consultora de comunicación de responsabilidad social, detalla en su publicación titulada "Echémosle un ojo al Distintivo ESR" del 27 de febrero de 2013, que en 2012, 10 empresas refrendaron el distintivo tras 13 años consecutivos de buenas prácticas; 213 lo obtuvieron por primera vez, y en conjunto 676 empresas se hicieron acreedoras.



FIGURA 1: Crecimiento Distintivo ESR de CEMEFI (Expok, 2013)

En una encuesta realizada por ResponSable, con un total de 1,645 participantes representando a 839 empresas de diversos tamaños, sectores, capitales y sedes en México, se arrojó que el 79.5% opina que la estrategia de Responsabilidad Social debe formar parte de la estrategia global de la empresa, sin embargo sólo el 44% confirmó que en sus empresas se lleva a cabo. Como lo menciona Enrique Bertrán, Socio de la Práctica de Sustentabilidad de PwC, la estrategia debe venir de la alta dirección, para que esté apegada al núcleo de negocio de la empresa y vaya más allá de la ética (Marsal, 2013, p.125-131).

Del lado de los consumidores, una encuesta también conducida por ResponSable, el 85% calificó el nivel de madurez de la responsabilidad social en México como bajo, y el 86% se dijo dispuesto a cambiar de marca tomando en cuenta su responsabilidad social y ambiental. Sin embargo "del dicho al hecho hay mucho trecho: la disposición es mucha, pero en el momento de compra sólo el 18% de los encuestados afirmó cambiar siempre de marca para favorecer a una empresa con prácticas sociales y ambientales responsables, aún cuando se trata de un producto o servicio del mismo precio y calidad similar" (Marsal, 2013, p.120). Lo anterior refleja que existe una importante grado de conciencia sobre estos temas, pero el país aun no ha brincado esa barrera cultural.

La innovación social como resultado de la Responsabilidad Social de las empresas es un tema que aún se escucha poco. Para Gwenaelle Gerard, Directora General de ResponSable, la responsabilidad social se vuelve un tema de oportunidades de negocios, competitividad, gestión de riesgos, y proactividad; en el mismo texto Marsal plantea la diferencia entre la innovación social y la innovación responsable:

“La innovación responsable se confunde a menudo con la innovación social, y aclara que la innovación responsable no tiene como ambición atribuirse a cuestiones sociales ni tampoco decir cómo innovar frente a dichas problemáticas. El objeto es integrarla a lo largo del proceso de innovación, desde la concepción del producto o servicio hasta el lanzamiento en el mercado; lo que implica tomar medidas que favorezcan el uso de materiales contaminantes, la separación de los residuos, la protección de los obreros, colaboradores, usuarios, entre otros, y tomar también en cuenta a los clientes y consumidores que recibirán directamente el impactado por la innovación” (2013, p. 120 - 121).

En el marco de la sexta edición del Encuentro Latinoamericano de Empresas Socialmente Responsables organizado por el CEMEFI se invitó a dos numerosos grupos de ejecutivos a reflexionar acerca de las características, atributos, estrategias y estructura que debían tener las empresas socialmente responsables para el año 2018. A continuación los 15 puntos de la visión de los empresarios:

1. Involucrarán a la comunidad y a los trabajadores en la construcción de los programas de RSE.
2. Tendrán prácticas responsables en los ámbitos social, ambiental y económico.
3. Tendrán un gobierno corporativo fortalecido en temas de RSE. La responsabilidad social será parte del ADN de la empresa.
4. Serán actores influyentes entre sus diferentes grupos de interés; serán promotores naturales de la RSE.
5. Tendrán como misión contribuir al bien común.
6. Harán negocios sin ningún tipo de corrupción.
7. Harán alianzas estratégicas que generarán valor compartido entre el gobierno, la empresa y las comunidades.
8. Serán el mejor lugar para trabajar según sus propios empleados.
9. Harán campañas de sensibilización para buscar que otros adopten la RSE.
10. Tendrán líderes y colaboradores conocedores de la RSE, mismos que estarán fuertemente comprometidos con ella.
11. Sus cadenas de valor estarán integradas en la gestión de la RSE.
12. Concebirán al hombre como persona y se preocuparán por su futuro.
13. Tendrán un código de ética publicitaria que no atentará contra los valores sociales.
14. Serán generadores de conocimiento en materia de RSE.
15. Responderán de forma rápida y transparente ante los impactos negativos que tenga en la sociedad

Estos puntos sobre la evolución de la RSE dejan ver una gran oportunidad para la innovación social y el valor compartido, pues las empresas están buscando cómo innovar en sus esfuerzos de RSE para impactar positivamente a sus grupos de interés.

Otra tendencia que puede representar una oportunidad tiene que ver con las iniciativas de Innovación Social Colaborativa (ISC). El término acuñado por Gaurav Mishra y Nidhi Makhija en su obra "Now & Next: Ten Frontiers for the future of engagement" (2013), se refiere al involucramiento conjunto de empresas, gobiernos, ONG y agentes de cambio para co-crear soluciones innovadoras y sustentables a propósitos compartidos con las nuevas generaciones. Así, han comenzado a desarrollarse plataformas tecnológicas que gestionan e impulsan la ISC. La mayoría de ellas funcionan a través de concursos en los que una organización lanza un reto e invita a los diferentes actores a enviar sus soluciones innovadoras. También existen plataformas impulsadas por empresas y marcas que funcionan como híbridos entre concursos de innovación, ecosistemas de innovación y plataformas de innovación abierta. Los concursos de innovación son los modelos más populares, varias marcas han lanzado Social Innovation Challenges como parte de sus estrategias de Ciudadanía Corporativa o Responsabilidad Social para fundear, inspirar o conectar con innovadores sociales. En el mejor de los casos estas iniciativas son parte de su estrategia global de negocios, orientada a la co-creación de soluciones innovadoras y sustentables para crear valor compartido, en muchas otras ocasiones estas iniciativas no tienen impacto directo en el negocio de la compañía, sin embargo logran reforzar su reputación al vincularlos fuertemente con el creciente concepto de innovación social. En muchas ocasiones las compañías se alían con instituciones educativas o con ONG para amplificar el impacto de sus mensajes a sus audiencias meta. En este sentido Mishra y Makhija, mencionan algunos ejemplos: el Dell Social Innovation Challenge, el GE Ecomagination Challenge, HP Social Innovation Relay, Sony Open Planet Ideas, Samsung Solve for Tomorrow, entre otros. Según Mishra y Makhija, el futuro de la ISC está en la madurez y especialización de sus plataformas; la creación de compromisos a largo plazo entre empresas, instituciones y sociedad; el mayor involucramiento de la academia; y la búsqueda del impacto directo en el negocio a través de los proyectos ganadores de estas iniciativas. Aseguran que el compromiso de las empresas será más a largo plazo y fomentarán alianzas multisectoriales para crear mecanismos que escalen el impacto de las innovaciones que se obtengan de sus plataformas; las instituciones educativas serán más proactivas, aliándose con otras organizaciones para crear iniciativas de ISC enfocadas en la participación de sus alumnos y también encontrarán formas innovadoras para integrar el concepto a sus programas educativos. Además, los autores puntualizan que las empresas deberán encontrar mecanismos para que los resultados de los concursos se vean reflejados en el crecimiento del negocio, invirtiendo en pilotos de las ideas ganadoras o sirviendo de palanca para escalar los modelos (p. 20 - 31).

Como todo concepto nuevo la ISC tendrá que someterse a su propio proceso de maduración. Volviendo a traer un elemento del artículo de Forbes, Herrera (2013) propone que la innovación social es un proceso permanente que se nutre en diferentes etapas:

1. La identificación de nuevas, no logradas o inadecuadas necesidades sociales no cubiertas;
2. El desarrollo de estas necesidades sociales;
3. La evaluación de la efectividad de las nuevas soluciones y, finalmente,
4. El escalamiento de los productos creados y su masificación a los demás ciudadanos y la comunidad.

En el caso de la ISC las empresas deberán identificar necesidades sociales no cubiertas con las que se pueda generar un enlace directo con su modelo de negocios, tomarla como bandera y comenzar a desarrollar alianzas con ONG, universidades y

gobiernos, para desarrollar y pilotear en conjunto iniciativas como las anteriormente mencionadas. Al cabo de unos intentos deberán evaluar su efectividad, validarlos o descartarlos, para finalmente escalar o invertir vigorosamente en los mejores proyectos.

En este escenario existe un largo camino que la innovación social y el valor compartido deben recorrer para penetrar y sostenerse en el enfoque de las empresas, los gobiernos y actores no gubernamentales. En México no existen referentes de las tendencias mostradas en esta sección y mucho menos empresas consultoras que centren sus servicios en el desarrollo de estas capacidades en los sectores ya mencionados; dado lo anterior podemos asegurar que hay una oportunidad latente y que será cuestión de tiempo para que alguien la aproveche y reclame su liderato.

B. Cirklo, la corta historia

La idea que dio origen a Cirklo comenzó a gestarse en la mente de uno de sus fundadores en 2011. Julio Salazar es un mercadólogo originario de Bogotá, de padres peruanos, que había transcurrido parte de su vida mudándose a distintas ciudades: Aberdeen, Caracas y México. Habiendo terminado su carrera en Boston, y después de unos meses en Hong Kong, decidió regresar a la Ciudad de México y estudiar un posgrado.

Inició la maestría de Diseño Estratégico e Innovación en la UIA, y durante su primer año comenzó a trabajar en Mandalah, una consultoría de innovación brasileña con oficinas en México, que le permitió desarrollar su faceta de consultor. En esa etapa conoció a Gabriel Martínez, diseñador industrial especialista en estética de producto. Gabriel se había dedicado al diseño de producto, trabajando en diferentes ciudades del país y había decidido regresar a la capital para estudiar la maestría y desarrollar así su propio emprendimiento.

Durante el último año del posgrado comenzaron a conversar sobre la construcción de un ecosistema de innovación en México, y empezaron a dar forma a un proyecto que tuvo por nombre Kompasso. Se trataba en principio de una sociedad de alumnos para fomentar la innovación a través de eventos y ponencias magistrales. Expusieron la idea a directivos de la UIA, quienes sugirieron buscar apoyo fuera de la institución, como un emprendimiento externo.

Buscando fortalecer la iniciativa, integraron a Gisela Trujillo, compañera de la maestría y diseñadora gráfica que contaba con amplia experiencia en *branding*, así como trabajando con despachos de diseño. La pregunta que los tres se planteaban entonces era: ¿Cómo se puede impulsar la construcción de un ecosistema de innovación en México?

Con objeto de entender mejor la manera en que podían hacerlo, comenzaron a leer más sobre el tema y así se toparon con el concepto de emprendimiento social. Dos obras influyeron de manera decisiva en la dirección que el equipo tomaría. Una de ellas es el libro "How to Change the World", de David Bornstein, que a través de casos de estudio de emprendedores sociales expone nuevos modelos que generan bien social y rendimiento económico. La segunda se trata del libro "Cradle to Cradle", de William McDonough, que plantea un manifiesto radicalmente diferente de la filosofía y la práctica del diseño para la manufactura y la ecología, equilibrando el interés de las organizaciones con las tres P del *triple bottom line*: persona, planeta e ingreso (porfit en inglés).

Con estos nuevos conceptos en mente, se enteraron de que a principios de 2011 se llevaría a cabo el Primer Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto (FLII), en la ciudad de Mérida y decidieron ir para continuar aprendiendo, establecer nuevos contactos y obtener inspiración para el proyecto. El evento fue un parteaguas; estar ahí los ayudó a entender mejor las bases de un sistema económico emergente, el ‘nuevo capitalismo’, que puede resumirse en cinco puntos que Umir Haque, académico de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard plantea en su libro “The New Capitalist Manifesto” (2011; p. 29):

1. Pérdida de la ventaja: ir del concepto de cadenas de valor a ciclos de valor.
2. Sensibilidad: ir del concepto de creación de propuestas de valor al mantenimiento de conversaciones de valor.
3. Resiliencia: ir de la creación y ejecución de una estrategia a la creación y mantenimiento de una filosofía de negocio.
4. Creatividad: ir del concepto de proteger el mercado a completarlo.
5. Diferencia: ir del concepto de crear bienes al de ser mejores.

En particular, durante el FLII, un panel tuvo mayor influencia que los demás en lo que sucedería después. Se trató del panel titulado "La Construcción de un Ecosistema para la Inversión de Impacto", uno de los ponentes fue Arturo Franco, socio fundador de Turnlight, una red de innovación social. En su participación, hablando de las necesidades que este sistema económico emergente tiene, mencionó: “Necesitamos innovación disruptiva y creatividad, que involucre a los clientes en el diseño de los productos o programas para que se pueda escalar con impacto”. En ese momento, conceptos que habían estudiado durante el posgrado, como innovación disruptiva, creatividad y co-diseño, tenían más sentido mezclados con escalabilidad e impacto social. La visión inicial de Kompasso ya no cabía dentro de una simple sociedad de alumnos, tenía que ser más grande.

Al regreso de Mérida se llegó a un consenso acerca del propósito de este nuevo proyecto, que ahora denominarían Cirklo. Se trataría de una organización -aún quedaba por definirse si sería una organización no gubernamental (ONG) o empresa- orientada a generar proyectos para detonar impacto social positivo y rentabilidad económica a través de innovación disruptiva. El siguiente paso sería encontrar alguna otra organización que se sumara para colaborar y ponerlo a prueba.

Se compartió la idea con otras personas en búsqueda de retroalimentación, y el equipo empezó a construir una red más grande de contactos entre líderes de innovación, arte, cultura, diseño y emprendimiento social. Entre ellos destacan Víctor Hugo Celaya, co-fundador de Arto; Juan Manuel Casanueva, co-fundador de Cityvox; Agustín Otegui, fundador de NOS; Alberto Villareal, co-fundador de Agent; Roberto Holguín, co-fundador de Insitum; Roberto Shimizu, director del Museo del Juguete Antiguo Mexicano (MUJAM); y Gina Badenoch, fundadora de Ojos que Sienten A.C. (OQS). Esta última se mostró muy interesada en el propósito de Cirklo y la manera en que querían poner a prueba aquello en lo que creían, por lo que propuso trabajar juntos para estructurar un proyecto liderado por Cirklo a favor de OQS. Al mismo tiempo, Julio comenzó a colaborar con Adolfo Franco de Turnlight, lo que permitió entender mejor la parte estratégica de la innovación social y alinear los conceptos que hasta el momento permanecían aislados. El equipo seguía leyendo y aprendiendo todo lo que podía para fortalecer y ejecutar su idea.

En su portal de internet, el Centro para la Innovación Social de la Universidad de Stanford sugiere que los problemas más urgentes que deben resolverse en el mundo son el abasto de agua y energía, el acceso a la educación y servicios de salud, la

reducción de la pobreza y el respeto a los derechos humanos. También indica que tanto gobiernos, como empresas y organizaciones de la sociedad civil (OSC) deben colaborar entre sí para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Blankespoor, 2009). Al respecto, el académico Jason Saul (2010, p. 4 - 29) señala a lo largo de su libro “Social Innovation Inc.”, que está emergiendo un nuevo mercado de capital social que reta a los corporativos a encontrar nuevas maneras de crear valor, tanto para sus accionistas como para la sociedad. El autor también hace notar que las empresas tienen un poder enorme, lo que conlleva una gran responsabilidad, pues de ellas depende en gran medida el cambio social. Según Saul, la RSE ya no debe ser vista como una estrategia para el incremento de las ventas, sino como una estrategia integrada al modelo de negocio de la organización. Estamos en una fase de transición hacia la Innovación Social Corporativa (ISCorp), un concepto nuevo que hace total sentido tomando como base el valor compartido.

Al mismo tiempo que el equipo aprendía y reforzaba conceptos como los anteriores, se integró un cuarto miembro, mismo que conocieron en la primera edición de Startup Weekend⁶ que se llevó a cabo en la Ciudad de México. Se trataba de Manuel Meneses, internacionalista con experiencia en la difusión en medios de temas de ciencia y tecnología. Había participado dos años consecutivos a conferencias de Periodismo de Innovación en la Universidad de Stanford y estaba en búsqueda de formar parte de un proyecto que tuviera mayor relación con la innovación.

Durante el verano de 2011, después de sus respectivos trabajos, el equipo se reunía por las noches en cafeterías o a través de Skype para alinear lo que sería Cirklo, pues aún no lo tenían definido del todo. Lo que estaba claro es que cada integrante compartía un espíritu emprendedor y deseaba hacer algo trascendente.

C. Sus proyectos

A continuación daremos un pequeño recorrido por los proyectos que hasta el momento de escribir el caso Cirklo había realizado. El objetivo de esta sección es destacar las características, los conceptos, fortalezas y debilidades que cada proyecto reflejó.

1. Social Innovation Lab - Ojos Que Sienten A.C.

OQS se creó en 2006 con la misión de cambiar percepciones de manera innovadora para lograr empoderar e incluir en el ámbito social, educativo y laboral a personas con discapacidad visual, buscando abrirles nuevos canales de comunicación y puentes de unión con la sociedad. Fue su orientación hacia la innovación lo que llevó a Cirklo a buscarlos con anterioridad.

Algo que los miembros de Cirklo tenían claro desde el principio es que para impulsar la innovación en temas sociales, el componente esencial es la colaboración. Se habían ganado la confianza de la fundadora de OQS, por lo que decidieron hacer un experimento juntos. Cirklo esbozó un modelo en el que mediante metodologías de innovación abierta, co-crearían nuevas fuentes de ingresos a través de productos o servicios para que la asociación civil pudiera depender en menor medida de donaciones corporativas.

⁶ Red global de líderes y emprendedores con la misión de inspirar, educar y empoderar a las personas, equipos y comunidades sobre cultura emprendedora en un evento con duración de 54 horas.

En su libro "Making Open Innovation Work", Stefan Lindgaard (2011, p.5) define la innovación abierta como una filosofía o mentalidad que las organizaciones adoptan. Explica que para que suceda deben generarse interacciones entre oportunidades de mercado, recursos internos y externos de la compañía, así como trabajar con otras empresas e inclusive con los competidores. Al respecto, Henry Chesbrough, en su libro "Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology" (2005, p. 45 - 62), menciona que la innovación abierta es un paradigma que asume que las firmas pueden y deben utilizar tanto ideas externas como internas para encontrar los caminos hacia su mercado e innovar en la tecnología.

Para Cirklo fue muy natural incorporar este concepto al proyecto y estructurar en conjunto con OQS un evento denominado Social Innovation Lab. Donde también incorporaron el concepto de 'análogos' y 'antianálogos' que Mullins y Komisar (2009, p.5) mencionan en su libro "Getting to Plan B". Los autores establecen que para crear un nuevo negocio no se empieza de cero, sino que es fundamental tomar en cuenta los análogos y antianálogos. Los primeros pueden tratarse de empresas antecesoras exitosas que vale la pena imitar de alguna manera, tomando prestadas características de sus modelos de negocio y adaptándolas al contexto. Los antianálogos pueden ser empresas de las que uno se quiere diferenciar y hacer las cosas mejor. Para estructurar el Lab, Cirklo tomó análogos como la plataforma de innovación abierta InnoCentive⁷, los eventos de Startup Weekend, los crash courses (cursos rápidos) de la d.school en la Universidad de Stanford y laboratorios de innovación como los creado por la Universidad de Harvard o por Banco Interamericano de Desarrollo.

El Social Innovation Lab se estructuró como un evento de tres días, en el que veinticinco participantes de diferentes perfiles y disciplinas corrieron un proceso de innovación facilitado por Cirklo. También se involucraron expertos externos como Roberto Holguín y Mónica Orozco de Insitum, Víctor Hugo Celaya de ARTO y Agustín Otegui de NOS. El objetivo era generar soluciones innovadoras para que la fundación pudiera obtener recursos económicos que le permitieran continuar con su acción social dependiendo cada vez menos de donativos.

El Lab consistió en tres fases: Inspiración (día uno), Co-creación (día dos) y Presentación (día tres). Durante el primer día Cirklo presentó el reto a los participantes, y posteriormente los expertos compartieron sus experiencias en proyectos reales. Roberto y Mónica hablaron del proceso que utilizan en Insitum para generar innovación, Víctor Hugo puso sobre la mesa el tema de valor compartido y Agustín compartió la importancia de la realización de prototipos tanto en diseño industrial como en los negocios.

El segundo día se formaron equipos y Cirklo facilitó dinámicas que les permitieron aplicar tanto la mentalidad como el proceso de design thinking⁸ al reto. Mediante actividades de sensibilización, OQS ayudó a generar la empatía necesaria entre los participantes y la discapacidad visual para entender mejor el problema y poder redefinirlo. Después, los equipos llevaron a cabo métodos de investigación digital para conocer prácticas de empresas sociales que sirvieron para inspirarlos previo a la fase de ideación. Tras la tormenta de ideas, los participantes desarrollaron prototipos y los aterrizaron en el lienzo de modelo de negocios (BMC, por sus siglas en inglés) que Alexander Osterwalder y Pigneur proponen en su libro "Business Model Generation" (2011) para contar con propuestas más completas y estructuradas. En todo este proceso los expertos se encargaron de motivar, inspirar, cuestionar y orientar a los equipos.

⁷ InnoCentive es una compañía de crowdsourcing que lanza retos de ingeniería, ciencias de la computación, química, y negocios a través de su plataforma en línea para que cualquier persona al rededor del mundo los pueda resolver. La compañía da premios monetarios a la mejor solución. <http://www.innocentive.com/>

⁸ Es una mentalidad y método formal, creativo y práctico orientado a la resolución de problemas. (Cross, 2006, p. 221-227)

El tercer día, cada equipo presentó sus propuestas a los directivos de OQS, utilizando prototipos y sus respectivos modelos de negocio. El propósito social del laboratorio, la inteligencia colectiva y el proceso de co-creación bien guiado derivaron en seis propuestas, que iban desde la creación de una revista especializada en vinos, curada por *sommeliers* ciegos, hasta el diseño de un recorrido sensorial por la Ciudad de México guiado por ciegos para todo tipo de público. Cada una de ellas se evaluó después por OQS y Cirklo para seleccionar la más innovadora, factible y viable, para llevarla a su posterior implementación. La seleccionada fue el recorrido sensorial por la Ciudad de México, denominado posteriormente CitySense, del cual hablaremos con detalle en el siguiente capítulo.

2. Skillshare en CENTRO

Tony Wagner menciona en su libro “Creating Innovators: The Making of Young People Who Will Change the World” (2012, p.255-258), las cuatro C fundamentales para lograr el cometido que dice el título: pensamiento Crítico, Creatividad, Comunicación y Colaboración. Afirma que si un sujeto no puede comunicar, menos podrá colaborar para resolver los mayores problemas del mundo. Cirklo lo entendía muy bien y en el siguiente proyecto estaban dispuestos colaborar lo más posible con actores relevantes del ecosistema de emprendimiento e innovación.

Después del Social Innovation Lab, se había logrado despertar la curiosidad y el interés de personas locales y foráneas a través de las redes sociales. Una de ellas fue Gabriel Sama, Knight Journalism Fellow de la Universidad de Stanford, consultor experto en medios digitales y en design thinking, pues tomó un curso en la d.school de la misma universidad. Desde su residencia en Palo Alto, California, contactó a Cirklo (vía Twitter) para conocerlos y saber de qué manera apoyarlos a “evangelizar a México en temas de creatividad”. Se abrió una conversación que llevaría al equipo a establecer una nueva colaboración de cara a su segundo proyecto.

Tras una serie de conversaciones a través de Skype, finalmente se presentó la oportunidad de conocerse en persona y trabajar juntos. Sama visitó México en octubre de 2011, y propuso facilitar un taller de introducción al design thinking, sin cobrar absolutamente nada, a cambio de que Cirklo consiguiera una buena sede y a los mejores invitados posibles.

Gracias a las relaciones que el equipo había construido, entre ellos muchas personas del ecosistema de diseño y creatividad, se pudo entablar un diálogo con CENTRO, una institución de educación superior especializada en estudios creativos: diseño, cine y televisión. Gracias a la experiencia de Sama, Cirklo pudo conseguir un espacio adecuado de manera gratuita, a cambio de que al taller pudieran asistir profesores de la escuela.

La apuesta estratégica que Cirklo hizo con este taller gratuito, fue cultivar las relaciones que se habían construido en meses anteriores, pues el plan a largo plazo era comenzar a tejer el ecosistema de innovación en México y posicionarse como referente de colaboración en materia de innovación. Realizar una buena convocatoria le podía beneficiar en términos mediáticos y de relaciones, por lo que fue muy cuidadoso al escoger a las personas invitadas a participar. Finalmente al evento asistieron quince, entre las que figuran Cristina Palacios, co-fundadora de Aventones⁹; Roberto Shimizu, director creativo del MUJAM¹⁰; Alejandro

⁹ Aventones es una plataforma en línea para compartir auto, que en 2015 fue adquirida por Bla Bla Car, empresa francesa con el mismo giro.

¹⁰ MUJAM: Museo del juguete antiguo mexicano

Ramos, director de Estrategia Digital e Innovación de Telmex; Leticia Gasca, editora en la revista Expansión; Víctor Hugo Celaya, co-fundador de Arto y PIECE; y José Villatoro, co-fundador de Crowdfunder México¹¹, entre otros.

El evento se denominó Cirklo Skillshare: Taller de Introducción al Design Thinking, y consistió en una dinámica a través de la cual los participantes aplicaron cada uno de los pasos de esta metodología a un reto específico, trabajando en equipos.

Al momento, en palabras de los protagonistas “el ecosistema de emprendimiento e innovación en México estaba fragmentado, pero mostraba un alto potencial de crecimiento a corto plazo”. Cirklo comenzaba a tejer relaciones en el ecosistema; el evento se prestó para realizar conexiones entre los invitados y sirvió también como prueba de las capacidades del equipo. Posterior al evento, Alejandro Ramos se acercó y abrió la oportunidad de una posible colaboración con Telmex.

3. Telmex Design Thinkers

Telmex estaba orientando sus objetivos hacia el tema de la brecha digital en el país y su reducción. En esa misma línea, el equipo de Alejandro Ramos se encontraba estructurando un evento denominado Aldea Digital, y estaban en búsqueda de ponentes y talleristas. Fue así que invitaron a Cirklo para participar con un taller en el que se pudieran generar ideas, productos o servicios orientados a reducir la brecha digital en México, utilizando los recursos y capacidades de Telmex.

En su libro “Collective Intelligence: Mankind’s emerging world in cyberspace” (1999, p.13), Pierre Levy afirma que la inteligencia colectiva es la suma de inteligencias individuales, creando así una especie de cerebro compartido. Levy sentó las bases para que una institución como el Massachusetts Institute of Technology (MIT), creara una entidad para la inteligencia colectiva: el MIT Center for Collective Intelligence. Dirigido por Thomas W. Malone, lleva a cabo CoLabs, en los que participan diferentes personas de todo el mundo a través de una plataforma en línea, realizando propuestas y colaborando con terceros.

Tomando como base el concepto del *crowdsourcing* y respaldándolo con el entendimiento de la inteligencia colectiva de Pierre Levy y de Thomas W. Malone, Cirklo estructuró para Aldea Digital un evento colaborativo basado en los CoLab del MIT, pero offline y orientados al tema de brecha digital. La propuesta se llamó Telmex Design Thinkers.

Para este taller Cirklo convocó a estudiantes universitarios de diferentes disciplinas, y diseñó actividades para trabajar en colaboración a lo largo de dos días. En el primero, los participantes atravesaron por diferentes *skillshares* (mini-talleres para compartir habilidades particulares) que iban desde antropología digital, hasta métodos de entrevistas e investigación etnográfica, con la intención de que pudieran desarrollar su propio conocimiento del usuario. El segundo día se generaron y estructuraron ideas, utilizando herramientas como el BMC de Osterwalder y Pigneur, y los conceptos finales se presentaron frente a un panel de jueces de Telmex.

El equipo con la idea de negocio más viable y ajustada a los intereses estratégicos de la empresa sería el ganador de una beca por tiempo indefinido en el Centro de Tecnología e Innovación de Telmex, una especie de incubadora de la empresa, para llevar a la realidad el proyecto. La propuesta seleccionada fue La Carpa Mágica, una carpa itinerante que llevaría tecnología, cultura y educación a regiones marginadas del país.

¹¹ Crowdfunder México es una plataforma en la que un emprendedor puede obtener fondeo colectivo de inversionistas que recibirán retorno por su inversión.

La participación de Cirklo en Aldea Digital fue muy positiva. La convocatoria y los resultados del taller superaron las expectativas y dejaron satisfechos a los directivos de Telmex.

C. Hacia la constitución de Cirklo

Desde la invitación de Telmex, el equipo pensaba en constituir formalmente Cirklo, ya que además era un requisito para poder recibir un pago por los servicios que estaría brindando. Sin embargo, dados los cortos tiempos y la falta de conocimiento sobre aspectos legales, no se pudo hacer algo en ese momento. En pláticas con la empresa durante y después del evento, se empezó a plantear la posibilidad de llevar a cabo una gira de Telmex Design Thinkers por doce ciudades del país en 2012, y se tenía contemplado un presupuesto para ello, lo que haría sostenible a Cirklo durante su primer año. Esto significaba que había que apresurarse a formalizar la sociedad para estar en condiciones de firmar un contrato.

El equipo empezó a pensar en la posibilidad de dejar sus trabajos para dedicarse de lleno a Cirklo, y con eso en mente se elaboró una propuesta para Telmex que contemplaba tres escenarios. El conservador que permitía cubrir un 70% de los gastos operativos para el inicio de operaciones de la empresa; uno intermedio contemplaba cubrir el 100% de los costos de operación y dejaba una pequeña utilidad; y un último escenario extraordinario, que además de permitir cubrir gastos operativos, dejaba un excedente de casi 100% de utilidad. Cuando la propuesta económica se presentó en diciembre de 2011, Telmex seleccionó el tercer escenario.

Se aceleraron los trámites para constituir la sociedad. Por razones personales Gisela decidió no continuar con el proyecto, mientras que Julio, Manuel y Gabriel presentaron sus renuncias en sus respectivos trabajos para poder dedicarse de lleno a Cirklo. En enero del siguiente año, se hizo la constitución, todo estaba en orden para firmar contrato y empezar a facturar, pero Telmex sugirió que, por cuestiones administrativas, logísticas y de presupuesto, debían esperar. Para Cirklo, sólo era cuestión de tiempo y puso sus esfuerzos en sacar adelante dos iniciativas que probarían su modelo de negocio y el propósito de la empresa.

II. LAS APUESTAS.

Los tres primeros proyectos que Cirklo llevó a cabo, habían dado la oportunidad de poner a prueba y validar la capacidad del equipo para facilitar metodologías de innovación orientadas hacia un resultado específico. A inicios de 2012, Cirklo se había fijado el objetivo de posicionarse como una consultora para la innovación social. Al mismo tiempo, la organización decidió seguir explorando nuevos conceptos, y trabajó para poder desarrollar CitySense - el resultado del Social innovation Lab de OQS - y Play Theory, otro laboratorio de innovación abierta enfocada en el juego.

Con la salida de Gisela en diciembre de 2011, el equipo empezó a buscar a alguien que pudiera aportar la perspectiva femenina y valor para seguir construyendo Cirklo. Gabriel había retomado el contacto con Daniela Martínez, compañera de la licenciatura de Diseño Industrial en el Tecnológico de Monterrey (ITESM), quien recién había culminado una estancia de 4 años en España. En ese tiempo había adquirido experiencia laborando en empresas de diseño y cursado tres maestrías: una en Diseño y Arquitectura en ELISAVA, otra en Creación y Gestión de Empresas Innovadoras y de Base Tecnológica en la Universidad de Barcelona y una última, en esta misma universidad, en Investigación de Empresas, Finanzas y Seguros.

El resto del equipo la conoció a través de Skype, y de inmediato se convencieron de trabajar juntos. Estuvieron haciéndolo vía remota desde finales de 2011 hasta abril de 2012, cuando las condiciones se dieron para que Daniela se mudara a la Ciudad de México.

A. El modelo de negocio análogo

En el mismo sentido de buscar el valor compartido, Cirklo estaba dispuesto a apostar en la creación de modelos híbridos, es decir, proyectos orientados a generar retorno de la inversión y al mismo tiempo impacto social. En la Figura 2 extraída del artículo "In search of the Hybrid Ideal" de Battilana, Lee, Walker y Dorsey, publicado en el "Stanford Social Innovation Review" en el verano de 2012, se explica de mejor manera los modelos híbridos.

Un buen ejemplo de un modelo híbrido es la panadería Hot Bread Kitchen. Ubicada en Nueva York, emplea a mujeres inmigrantes de bajos recursos, quienes hornean pan inspirado en sus

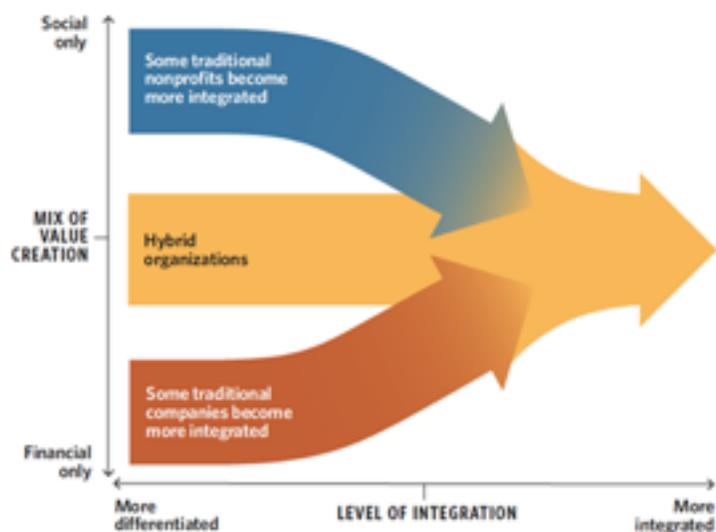


FIGURA 2: The Hybridization Movement. (Battilana, Lee, Walker y Dorsey, 2012)

países de origen y al mismo tiempo reciben capacitación de nuevas habilidades, lo que les permite desempeñar mejor su trabajo y desarrollar oportunidades para aspirar a mejores empleos en la industria alimentaria. Esta empresa combina la generación de bienestar social, a través del desarrollo de su personal, y la generación de ganancias por sus actividades comerciales.

Pensando en la construcción de su propio modelo, Cirklo observó que desde hace más de diez años, consultorías de diseño e innovación, como IDEO¹², Idea Couture¹³, Frog Design¹⁴ o Continuum¹⁵, se habían mostrado interesadas en temas sociales y cada vez orientaban más esfuerzos y recursos a crear mejores experiencias, productos y servicios para los más pobres, demostrando el valor del llamado 'design for social change'. Al respecto, Harry West, director de Continuum afirma que todos quieren hacer una diferencia en el mundo, y existe la disyuntiva entre ayudar de manera gratuita o hacerlo a cambio de una paga (2011).

Por otro lado, Clayton Christensen, renombrado profesor de la escuela de negocios de Harvard, afirma en su artículo "Disruptive Innovation for Social Change" (2006) que la innovación disruptiva democratiza la experiencia escasa, es decir, convierte lo raro y costoso, en rutinario y asequible. Bajo esta premisa, la Fundación Rockefeller apostó por acercar la innovación disruptiva a las ONG para que pudieran comenzar a hacer mucho más efectivas y escalables sus iniciativas. Había que comprometer a las firmas de diseño e innovación.

En julio de 2008, la Fundación Rockefeller junto con Continuum y trece organizaciones más, se reunieron en Bellagio, Italia, para el Design for Social Impact Workshop, un evento sin precedentes en el que los mejores expertos del diseño y la innovación se involucraron para tratar de encontrar soluciones a los problemas más complejos del mundo. El resultado, más allá de las propuestas, fue el compromiso de las firmas de diseño e innovación para seguir involucrándose en temas sociales. Una de las propuestas resultantes del taller, evolucionó y se convirtió en el Aspen Design Summit, del cual se hace una descripción detallada más adelante.

Paola Antonelli, curadora del Museo de Arte Moderno de Nueva York, afirmó en una charla en 2012, que la innovación no tendría sentido sin el diseño. Esto llevó a Cirklo a concluir que de la misma manera la innovación social sería inútil sin el diseño, y es por tal motivo que fundaciones tan importantes en el mundo como la Rockefeller o la Bill & Melinda Gates constantemente han creado alianzas y otorgado subvenciones (*grants*, en inglés) a firmas de diseño e innovación para que colaboren con ONG para atacar problemas sociales.

A continuación se presenta una tabla de elaboración propia con los esfuerzos más importantes alrededor del mundo que unían al diseño con las iniciativas de impacto social:

¹² IDEO: es una firma global de diseño que utiliza una aproximación centrada en el humano para apoyar a organizaciones en el sector privado y público a innovar y crecer. <http://www.ideo.com/>

¹³ Idea Couture: es una firma de diseño que realiza proyectos de innovación estratégica y experiencia. <https://www.ideacouture.com/es>

¹⁴ Frog Design: es una firma global de estrategia de producto y diseño. <http://www.frogdesign.com/>

¹⁵ Continuum: es una consultoría global de innovación y diseño. <http://continuuminnovation.com/>

TABLA 1. DISEÑO + IMPACTO SOCIAL (HASTA 2010)

Fecha	Iniciativa	Fundadores	Descripción
1982	International Development Enterprises (IDE). Cultivating Potencial.	Paul Polak	Organización sin fines de lucro cuyo propósito es manufacturar, comercializar y distribuir sistemas para la recuperación de agua y micro-irrigación en países en vías de desarrollo. (IDE, 2013)
2003	Design that Matters. (DtM) Innovation for Social Enterprise.	Timothy Presteroy y compañeros del MIT	Comenzó como un curso en el MIT Media Lab, a la fecha es una ONG que desarrolla nuevos productos y servicios que permite que las empresas sociales en países en vías de desarrollo sobrepongan las barreras existentes y escalen su impacto. (DtM, 2013)
2006	Designism	Art Directors Club (ADC)	Paneles de discusión que exploraron las responsabilidades y experiencias de creativos y diseñadores para impulsar el cambio social y la política a través de su trabajo. Se realizaron de 2006 a 2009. (ADC, 2013)
2007	Design for the other 90% (libro y exposición)	Cynthia Smith	Libro y exposición en el Smithsonian Cooper Hewitt, National Design Museum que recopiló los casos de éxito de treinta objetos que demuestran cómo el diseño puede ser una fuerza dinámica para transformar, mejorar y en muchos casos salvar vidas en países en vías de desarrollo. (Olivieri, 2007)
2007	The Designers Accord (DA)	Valerey Casey	<p>Un proyecto de 5 años para posicionar en la comunidad creativa, los temas de sostenibilidad e impacto social. Formado como una red de conocimiento de y para las firmas de diseño, universidades y líderes de negocio, se dedicó a incentivar a sus socios en la aplicación de los siguientes cinco principios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Declarar públicamente la participación en DA. 2- Iniciar un dialogo sobre el impacto social y ambiental, propiciando las prácticas positivas con cada uno de sus clientes. 3- Educar a sus equipos en temas de sustentabilidad y diseño sustentable. 4- Considerar la huella ética de cada proyecto. 5- Avanza en el entendimiento de los problemas socio-ambientales desde la perspectiva del diseño, contribuyendo con el conocimiento colectivo del tema. <p>Posterior a crear una comunidad, la siguiente fase del DA es impulsar proyectos sustentables. (DA, 2012)</p>
2008	Catapult Design	Heather Fleming	Firma de diseño registrada como una organización no lucrativa, que provee soporte, servicio e implementación de ingeniería a cientos de organizaciones con la necesidad de tecnología y productos capaces de activar el cambio social. (Catapult Design, 2013)
2008	Project H	Emily Pilloton	<p>Organización sin fines de lucro que funciona como un colectivo de diseñadores para el voluntariado en proyectos comunitarios. La "H" representa los valores que guían a la organización: Humanity, Habitats, Health, Happiness, Heart, Hands.</p> <p>En 2009 Alberto Villareal, reconocido diseñador mexicano ganador del Red Dot Design Award y del Braun Prize crea el Capitulo México de Project H denominado 'Razón Social'.</p>

TABLA 1. DISEÑO + IMPACTO SOCIAL (HASTA 2010)

Fecha	Iniciativa	Fundadores	Descripción
De 2007 a 2009	Accelerating Innovation for Development	Fundación Rockefeller en alianza con: · IDEO · Continuum · Winterhouse Institute, · AIGA · Innocentive	<p>Creada en 2007 por la fundación Rockefeller con dos objetivos principales: 1) Demostrar que los procesos de innovación pueden ser aplicados para resolver problemas sociales, y 2) Incrementar la aplicación de esos procesos en las ONG.</p> <p>Con el fondo creado por la fundación se llevaron a cabo las siguientes iniciativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Design for Social Impact Kit. Durante 2008 IDEO desarrollo y colocó en su portal en línea un manual y cuaderno de ejercicios de acceso gratuito, para que firmas de diseño de cualquier tipo y tamaño pudieran dar cuenta de los principios fundamentales de diseño para el impacto social y las diferentes maneras en las que pueden contribuir. · Design for Social Impact Workshop. En 2008 Continuum y trece firmas creativas más realizaron un taller para conocer qué se debía hacer para incentivar el involucramiento más activo y constante de las firmas de diseño en problemáticas sociales, dando como resultado una gama muy grande de iniciativas y compromisos de las firmas participantes, uno de ellos maduró para convertirse en el Aspen Design Summit. · Aspen Design Summit. En 2009, el Winterhouse Institute y el Instituto Americano de Artes Gráficas, organizaron y llevaron a cabo un evento que reunió a 70 participantes, líderes de firmas de diseño, ONG, corporaciones, instituciones sociales y fundaciones para desarrollar soluciones innovadoras que atacaran problemas de gran escala como la salud, pobreza, educación y alimentación, desde la perspectiva del Diseño Centrado en el Humano.
2008	Design in Kind	Debera Johnson	Fue una iniciativa de la directora de Sustentabilidad del colegio de artes Pratt Institute, en la que reunió a diseñadoras y creativos para trabajar proyectos que promovieran un mundo más justo, sustentable y saludable.
2008	HCD Toolkit: Human Centered Design	IDE, IDEO y la Fundación Bill y Melinda Gates.	IDEO creó un manual para que las ONG y empresas sociales pudieran conocer y aplicar el Diseño Centrado en el Usuario (HCD por sus siglas en inglés). Con esta guía los voluntarios y colaboradores de estas organizaciones podrían conocer las necesidades reales de la gente desde una nueva perspectiva y atenderlas de manera innovadora teniendo en mente la sostenibilidad financiera de los proyectos. El manual fue financiado por IDE a partir de un grant obtenido de la Fundación Bill y Melinda Gates. (IDEO, 2012)
2009	Design Ignites Change	Fundación Adobe y la Fundación Worldstudio	Es una organización que apoya a estudiantes y profesionales creativos que utilizan el Design Thinking para mejorar las vidas de individuos y comunidades. Sus programas incluyen premios, becas, respaldo fiscal y legal, mentoreo y talleres.
2009	Design Revolution (libro y roadshow)	Emily Pilloton	Libro compilatorio de 100 objetos y exhibición itinerante (roadshow) de 40 objetos que utilizaron el diseño como una herramienta para resolver problemas y la acción social. (Pilloton, 2009)
2009	DesignNYC	Un grupo diverso de diseñadores en la ciudad de Nueva York.	Plataforma que conecta diseñadores de mentalidad cívica con ONG extraordinarias que sirven al bien social. Su foco está en lo local (la ciudad de Nueva York), su acercamiento es multidisciplinario, su proceso es participativo y centrado en la comunidad. (DesignNYC, 2010)

TABLA 1. DISEÑO + IMPACTO SOCIAL (HASTA 2010)			
Fecha	Iniciativa	Fundadores	Descripción
2010	Aalto LAB Mexico	Universidad Aalto de Finlandia	<p>Proyecto anual organizado en diferentes partes del mundo, con el objetivo de hacer de él un mejor lugar para vivir. Aalto LAB une el esfuerzo de universidades y compañías para trabajar juntos y resolver problemáticas sociales de comunidades en desventaja.</p> <p>En el capítulo mexicano colaboraron la Universidad de Aalto, el Centro de Investigaciones de Diseño Industrial de la UNAM, el ITESM Campus Ciudad de México, IDEO y la comunidad del ejido 20 de Noviembre, ubicado en el estado de Campeche, México para co-diseñar propuestas para el desarrollo de la localidad.</p>

En 2008, Jacqueline Khor, directora Asociada de la Fundación Rockefeller, impartió una conferencia titulada “Innovations in Philanthropy”, en la que analizó la evolución de la filantropía desde sus orígenes. Señaló que la versión 1.0 fue la que Andrew Carnegie, John Rockefeller y Henry Ford habían fundado un siglo atrás, llamándola ‘filantropía científica’, pues las donaciones habían servido para propósitos científicos y médicos, teniendo como consecuencia la profesionalización de la salud pública. La versión 2.0 se desarrolló posterior a la Segunda Guerra Mundial, con el surgimiento de un nuevo orden mundial que implicó un reajuste y reordenamiento de instituciones. En aquel momento, señala Khor, el mundo se encontraba en los primeros años de la versión 3.0. Con las fuerzas de la globalización, los avances en las telecomunicaciones y la revolución biotecnológica, había surgido una nueva ola de filántropos: ‘los filantro-capitalistas’ (Knowledge@SMU, 2008). Esta nueva generación de millonarios dirigen empresas como Google, Microsoft o eBay, y utilizan las mismas estrategias de negocio e innovación que practican en sus empresas, con fines de resolver los problemas intratables por la globalización.

Aunado a lo anterior, Khor explica que existen dos espectros que la filantropía debe atender en el futuro inmediato: el primero es el de la innovación y el segundo son los capitales de mercado. Sobre el primero se detallan los esfuerzos que la Fundación Rockefeller realizó durante 2007 y 2009, ver Tabla 1. Respecto del segundo, Khor afirmó que las fundaciones deben innovar en la manera que invierten y utilizan sus fondos, ya que las inversiones de filantropía tradicional se realizan a través de *grants*, sin exigir o esperar un retorno financiero -sólo el retorno social-. De acuerdo con Khor, estos dos espectros de la filantropía se han excluido mutuamente, pues las innovaciones no están directamente orientadas a completar la misión de la fundación, mientras que los *grants* han sido creados para obtener retornos sociales y satisfacer solamente la misión de la ONG.

Entre las organizaciones con las que a Fundación Rockefeller ha llevado a cabo más colaboraciones, se encuentra IDEO, lo que ha dado como resultado dos de las iniciativas más importantes en el mundo con relación a la innovación abierta y la innovación para el impacto social. Se trata de OpenIDEO e IDEO.org, creadas dos y tres años después de la participación de la consultoría en una iniciativa de la Fundación denominada Accelerating Innovation for Development, detallada en la Tabla 1. Son relevantes dado que se trata de los brazos sociales de una de las más prestigiadas firmas de diseño e innovación, y modelos análogos que Cirklo tomó como referencia para diseñar sus iniciativas.

En su reporte anual de 2012, el director y presidente de IDEO, Tim Brown, señaló que el diseño no estaba alcanzando los problemas más importantes del mundo y por tal motivo se creó IDEO.org, “después de saber qué tan gratificante es trabajar con proyectos que abordan problemas como la pobreza, estamos determinados a hacer más. Esto significa retar nuestro modelo de consultoría actual” (Brown & IDEO.org, 2012). Tomando como base lo que Jacqueline Khor sustentó en su conferencia, se puede plantear la hipótesis de que la razón principal detrás de la decisión de IDEO de crear un brazo social, radicó en su interés

de desarrollar modelos de colaboración híbridos con ONG para atacar los principales retos sociales de manera mucho más ágil en términos de operación y financiamiento. El modelo financiero de IDEO.org exige a sus socios de proyecto cubrir tan solo los costos directos de los equipos de diseño, mientras que la organización procura los fondos para el resto del proyecto a través de apoyo filantrópico de fundaciones de primer piso (Brown & IDEO.org, 2012).



FIGURA 3: Modelo financiero del primer año de operación de ideo.org (Brown, 2012), cifras en dólares.

Uno de los ejemplos del potencial de IDEO.org para establecer colaboraciones híbridas fue el proyecto Designing for Savings, que llevó a cabo en México, asociado con BBVA Bancomer y el Grupo Consultivo para Asistir a los Pobres del Banco Mundial (CGAP, por sus siglas en inglés). El objetivo fue crear productos bancarios que atendieran las necesidades de las personas de bajos recursos en el país. Con una perspectiva centrada en el usuario, IDEO.org diseñó plataformas de ahorro únicas alrededor de los ‘proyectos y objetivos personales’ de las personas de bajos recursos. Los entregables consistieron en un modelo de negocio, interfaces para cajeros automáticos y material de marketing. Al momento de escribir estas líneas, el banco está piloteando los productos, con la mira puesta en que para 2015 los objetivos financieros se logren y entonces lanzarlos a nivel nacional (Faz, 2012). Es un excelente ejemplo de colaboración entre una consultora, una organismo internacional y una empresa. Por un lado el CGAP persigue un propósito social, por el otro Bancomer uno comercial, e IDEO.org realizó la fusión de propósitos a través de nuevos productos y servicios.

Respecto de OpenIDEO, se trata de una plataforma de innovación abierta en línea orientada a resolver retos para el bien social. Una o varias organizaciones definen un reto y la comunidad participa en su resolución a través de un proceso de cuatro fases basadas en el design thinking: inspiración, conceptualización, evaluación y colaboración. La plataforma se vuelve un nodo en el que se facilita la interacción y la colaboración de personas de diversas disciplinas alrededor del mundo con un propósito en común. Finalmente, las ideas y conceptos ganadores del reto son de dominio público y cualquiera puede utilizarlas, muy en la línea del formato Creative Commons.¹⁶

¹⁶ Creative Commons: Licencias que definen el espacio que se encuentra en el espectro de la protección absoluta de los derechos de autor y ningún derecho reservado. <http://www.creativecommons.mx/>.

Es así que IDEO ha encontrado una fórmula interesante para seguir creando impacto social escalable, al tiempo que aumentan la rentabilidad de sus socios de proyecto. Es por ello que ha sido una de las mayores referencias en torno a las cuales el modelo de Cirklo empezó a crearse en el imaginario de sus integrantes.

Mientras tanto, a inicios de 2012, la sociedad quedó constituida como una empresa con fines de lucro, y los esfuerzos del equipo se concentraron en poner a prueba su propio modelo a través de dos proyectos: CitySense y Play Theory.

B. Los modelos de Cirklo en acción

1. CitySense

La innovación social consiste en buscar el impacto positivo (social o ambiental) y retorno económico conectando puntos que a simple vista no tienen relación. CitySense fue un ejemplo de una buena idea de negocio basada en la anterior definición, una propuesta innovadora que hubiera podido evolucionar la acción social de Grupo ADO, de la RSE convencional a RSE 2.0 o valor compartido. En este proyecto, Cirklo tendría que haber conjuntado el mundo del diseño, el arte, la cultura y el emprendimiento. Lo que no se tuvo fue un entendimiento suficiente de la RSE convencional y parece ser que el mercado no estaba preparado para dicha evolución.

Posterior al Social Innovation Lab con OQS, se había seleccionado la idea más viable para poderla llevar a su ejecución. Se trataba de recorridos sensoriales por la Ciudad de México guiados y dirigidos por los alumnos de OQS, transformando así su 'discapacidad' en una ventaja competitiva. La ecuación inicial para el diseño y desarrollo incluía únicamente a la asociación civil y a Cirklo, pero en los primeros dos meses de 2012 la consultoría detectó la oportunidad de desarrollar un proyecto mucho más ambicioso, involucrando a alguna empresa del ramo turístico, así como a universidades, tercer y cuarto elemento en la ecuación de CitySense.

Para este proyecto, OQS aportaría el *know how* de la capacitación y el empoderamiento de personas ciegas para su integración en actividades productivas, y también ayudaría a obtener financiamiento de la empresa de turismo. Además seleccionó a uno de sus alumnos para convertirlo en el líder emprendedor del proyecto, el puente entre Cirklo y OQS, apoyando en el proceso de co-diseño y acompañando al equipo a las reuniones con posibles aliados; también sería el responsable de inspirar e integrar a su comunidad.

Por su parte, Cirklo tenía bajo su responsabilidad tres tareas importantes para llevar a la realidad el proyecto:

Financiamiento. Buscaría desarrollar el caso de negocio (*business case*, en inglés) para una empresa dedicada al turismo.

Proceso. Esta tarea es además la primer fase del programa



FIGURA 4: Actores involucrados en el desarrollo de CitySense

convocaría a su comunidad, líderes de opinión, expertos en diseño, arquitectura, urbanismo, comunicación, gastronomía, etcétera, a colaborar en un proceso de co-diseño para obtener ideas y construir sobre los conceptos obtenidos en el Social Innovation Lab.

Consultoría. En la segunda fase del programa se encargaría de diseñar a profundidad el negocio y el servicio para OQS y la empresa de turismo.

El tercer elemento debería ser alguna empresa del ramo turístico que contara con programas de RSE y utilizara marketing social para su difusión. Ésta fungiría como socio capitalista en el programa, integrando el servicio diseñado a su portafolio de productos. En la primera etapa, financiaría total o parcialmente los servicios de consultoría para la innovación abierta y en la segunda el diseño e implementación del servicio.

En cuarto elemento actuarían dos universidades, una especializada en la enseñanza de los negocios y la segunda en diseño. Cirklo buscaría vender a la universidad un programa educativo basado en el aprendizaje basado en el servicio y realizar un proyecto interdisciplinario real que reuniera a alumnos de negocios y diseño para co-diseñar un nuevo servicio para una empresa turística.

Como análogo, la consultoría tomó el modelo híbrido del Design for Social Impact Workshop de Fundación Rockefeller (Detalles en Tabla 1), reenfocando el objetivo: mientras que el Workshop buscaba encontrar caminos para la colaboración entre ONG y firmas de diseño, el objetivo de Cirklo era diseñar un recorrido sensorial para la Ciudad de México empoderando a una comunidad marginada a través de sus sentidos.

Cirklo desarrolló un caso de negocio orientado a que todos los actores involucrados en el programa salieran beneficiados. Después de analizar la industria turística y reconocer a los aliados que podrían impulsar el programa dentro de universidades, se decidió buscar el apoyo de una empresa turística como Grupo ADO, que contaba con la concesión del Turibús de la Ciudad de México. Para desarrollar los argumentos de venta para Grupo ADO y las universidades, el equipo incursionó en el tema de RSE y proyectos vinculados para empezar a entender mejor cómo operaba ese mundo, se encontraron algunas referencias interesantes:

Los programas de filantropía corporativa eran vistos como una actividad ajena al negocio y eran dirigidos en brazos sociales de las mismas empresas, sin embargo no tenían nada que ver directamente con el negocio de la compañía. Por otro lado, muchas ONG comenzaron a vender productos o servicios, creando nuevas fuentes de ingresos que reducía su dependencia de la acción filantrópica de corporaciones o privados. Aunque estos programas generan dinero, muchas veces no están alineados a los propósitos sociales de las ONG y terminan por morir sin cumplir las expectativas." (Battilana, Lee, Walker y Dorsey, 2012).

Al momento que Cirklo desarrollaba el caso de negocios, los programas de RSE gozaba de mucha difusión y reconocimiento mediático debido al buen posicionamiento que el Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (CEMEFI) había logrado a través de más de 10 años de convocatorias para reconocer las mejores prácticas con el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable. De acuerdo con la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE):

La RSE es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales (Incluye también expectativas de conducta, legales, comerciales, de gestión y pública) de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (Cajiga, 2013)

Para poder atraer a los actores adecuados al proyecto, resultaba importante hacer una clara diferenciación entre la RSE y la innovación social. Así fue que en una plática informal que Gabriel Martínez sostuvo con Jorge Villalobos, presidente del CEMEFI, durante un seminario organizado por el ITESM Campus Santa Fe en 2012, Villalobos mencionó que la RSE era una nueva forma de gestión empresarial, y que los programas que las empresas desarrollaban muchas veces producían innovación social. Para Howaldt y Schwarz (2010), el término innovación social se refiere a un proceso de creación, imposición y difusión de nuevas prácticas sociales en áreas muy diferentes de la sociedad. En su libro *Construyendo la innovación social... desde abajo*, Julio Lorca la define como:

El proceso y el resultado de la transformación de una idea en valor; siempre que, dando respuesta a una necesidad o problema real de las personas, la utilidad social generada sea al menos tan importante como el retorno económico de la inversión. (2013, p.8)

Para Cirklo, la RSE está relacionada con la forma en la que las organizaciones gestionan y operan la ética empresarial, mientras que la innovación social tiene más que ver con la aplicación del arte, tecnología, diseño, cultura y negocios para resolver problemas sociales dentro o fuera de empresas. La Innovación Social Corporativa es la evolución de la RSE convencional, o en otros términos, la RSE 2.0 o valor compartido.

CitySense era la oportunidad para que el Grupo ADO diera un paso adelante en la integración de sus acciones de RSE a su propio modelo de negocio, incrementando así su mercado y la percepción positiva de la marca a través del impacto social del programa. Los beneficios indirectos para Grupo ADO y directos para Turibús se basaban en una diferenciación absoluta, la difusión, el reconocimiento y posicionamiento en medios nacionales e internacionales como una empresa con programas de RSE innovadores. Aunado a lo anterior podría integrar el factor 'cool' a su mercadotecnia con causa y se podría desarrollar un caso de estudio para medios especializados en diseño, estrategia de negocio y RSE; de la misma manera el servicio podría ser prototipado en la Ciudad de México y replicado en las otras cuatro ciudades en donde Grupo ADO es concesionario de Turibús.

La siguiente tabla muestra las tres fases sucesivas del programa:

TABLA 2. CitySense		
1er FASE	2da FASE	3ra FASE
INNOVACIÓN ABIERTA E INSPIRACIÓN	DISEÑO DE SERVICIO Y PROTOTIPADO	IMPLEMENTACIÓN
<p>Con apoyo de los alumnos participantes del programa educativo, se realizaría una investigación etnográfica en el Turibús y sus paradas para obtener información y descubrimientos sobre el medio de transporte y sus usuarios.</p> <p>Con esta información Cirklo, a través de eventos de amplia difusión mediática y alto contenido creativo reuniría a expertos en urbanismo, turismo, gastronomía, arquitectura, arte y diseño para transmitirles la síntesis de la investigación y co-diseñar junto con OQS un recorrido novedoso de alto valor y calidad que permitiría descubrir la Ciudad de México a través de los sentidos.</p> <p>De estos eventos se obtendrían muchas ideas de cómo podría ser el recorrido.</p>	<p>En esta fase los estudiantes participantes del programa educativo apoyarían a Cirklo y OQS a madurar las ideas obtenidas en la fase anterior y diseñarían a profundidad el servicio de manera que pudieran integrarlo fácilmente a la operación y oferta de Turibús.</p> <p>Se prepararían una serie de pequeños eventos mediáticos financiados colectivamente a través de Fondeadora.mx -una plataforma de Fondo Colectivo- que servirían para prototipar -ya en el Turibús y sus paradas- el servicio para obtener retroalimentación de los usuarios, operarios y guías del mismo.</p>	<p>Después de haber prototipado y afinado los detalles de diseño, guía y operación, Cirklo y OQS implementarían en su totalidad el nuevo servicio en la oferta de Turibús.</p>

Durante los siguientes meses Cirklo se reunió con creativos, *coolhunters*, intelectuales, arquitectos, diseñadores, cronistas, filósofos, músicos, emprendedores, artistas, urbanistas y profesionales activos en temas de ciudad y turismo, para solicitarles apoyo como expertos en la primer fase de CitySense; un total de 20 se comprometieron a participar. En paralelo, Cirklo contactó a CENTRO e ITAM para sondear su interés en involucrarse, pero no obtuvieron buena respuesta dado que la participación de sus alumnos en el programa tenía un costo.

También se sostuvo una reunión con el director Fundación ADO, quien dirigió a Cirklo con el área de RSE de la empresa. Se llevó a cabo la reunión, expusieron el proyecto al director del área y acordó coordinar una reunión con la dirección general de la empresa, pero ya no fue así debido a que esta persona dejó la organización. Se intentó contactar directamente al Gerente de Turibús, sin que se pudiera concretar en una reunión. Mientras tanto, Cirklo buscó crear un comité asesor que le diera credibilidad al proyecto, conformado por instituciones como Ashoka¹⁷, The British Council¹⁸, FONATUR¹⁹, ITDP²⁰ o ProMéxico²¹.

¹⁷ Organización sin fines de lucro apoyando, con diferentes programas, a emprendedores sociales para generar mayor impacto.

¹⁸ Organización internacional del Reino Unido para las relaciones culturales.

¹⁹ Organismo gubernamental cuya misión es ser eje estratégico para el desarrollo de la inversión turística sustentable en México.

²⁰ Organismo internacional sin fines de lucro que promueve el transporte sustentable y equitativo a nivel global.

²¹ Organismo federal encargado de coordinar las estrategias dirigidas al fortalecimiento de la participación de México en la economía internacional.

Mientras tanto, se tenía definido el modelo para el financiamiento del programa:



FIGURA 5: Modelo de financiamiento CitySense

Para Cirklo, CitySense era la oportunidad de validar su misión y diseñar un servicio innovador que generaría, al mismo tiempo, impacto social y valor económico, sin embargo, había que esperar.

2. Play Theory

En paralelo, Cirklo estaba planeando llevar a cabo un proyecto que vinculara el juego con la innovación, mismo que había visto cuando dos de sus miembros habían asistido a tomar un *crash course* a la d.school de la Universidad de Stanford en enero de 2012. Play Theory sería el nombre clave de esta iniciativa.

Para diseñar esta nueva iniciativa, Cirklo, fiel a su proceso, comenzó a investigar y encontró teoría sobre la cultura organizacional y su papel preponderante en la identidad y la imagen de las empresas. Stephen Covey en su libro "The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness" (2004) señala que desde la perspectiva de un antropólogo la cultura está definida por cinco aspectos: la conducta, el lenguaje, los artefactos, las tradiciones (rituales) y el folclore. De la misma manera estaría definido el concepto de cultura organizacional, Hill y Jones en el libro "Strategic Management Theory" (1998, p. 410 - 415) la definen como "la suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera en que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización." Sorge y Harzing señalan en su investigación titulada "The relative impact of country-of-origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: World-wide and European perspectives" (2003, p. 187-214) que una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico, se entiende que la cultura es algo intangible, sin embargo, sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de

símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando.

Cirklo creía que podría apoyar a los corporativos a mejorar su cultura organizacional, incorporando el componente de creatividad para la innovación, ofreciendo talleres de capacitación que por un lado facilitarían metodologías de innovación y por el otro tuvieran un objetivo con impacto social. Así surgió la idea de Play Theory, un laboratorio en el cual se incorporaría el juego a la dinámica organizacional de las empresas para aprender y fomentar la creatividad y la innovación.

El concepto se construyó -nuevamente- de la combinación de varios análogos, entre ellos algunos cursos del Hasso Plattner Institute of Design de la Universidad de Stanford -mejor conocida como la d.school-, la metodología detrás de Lego Serious Play y la cultura organizacional de empresas como IDEO, Google, Pixar y Lego. Stuart Brown, fundador del Instituto Nacional para el Juego dice que “para la mayoría de las personas lo opuesto a jugar es trabajar (especialmente en el mundo corporativo) pero realmente es el aburrimiento o inclusive la depresión lo opuesto al juego”. Los psicólogos dicen que, a medida que crece, el ser humano se vuelve mucho más cohibido en su trabajo, un salón de clases o en cualquier otro espacio público y poco a poco reprime su lado juguetón y aventurero por miedo a ser infantil y romper normas sociales (Brown, 2008).

Para Cirklo resultaba lógico que si una empresa se consideraba innovadora o se encontraba en vías de serlo, estaría interesada en el concepto de Play Theory para fomentar en sus colaboradores la mentalidad del juego aplicado a la innovación. Entrevistas informales realizadas con conocidos validaron esta teoría y le dio la confianza para comenzar con la planeación.

El modelo de Play Theory se componía de cuatro actores principales: corporativos interesados en capacitar a sus colaboradores con metodologías para la innovación, una organización civil que tuviera alguna relación con el juego, estudiantes apasionados por la innovación y Cirklo, que de nuevo estaría acompañado por Gabriel Sama.

Durante febrero de 2012 se fijó el objetivo de realizar Play Theory en abril, el mes del niño. El primer paso fue definir una sede y buscar posibles patrocinadores. Cirklo se dio a la tarea de identificar a cincuenta organizaciones basadas en México con perfil lúdico, preocupadas por su capital humano, socialmente responsables y orientadas a la innovación. Se localizaron más de 50 que operaban en sectores muy diversos, desde consumo, alimentos, hasta juguetes. En el proceso de selección se decidió que Play Theory debería contar con una juguetera y dos o tres empresas de consumo como patrocinadores.

Para conseguir la sede, se enfocaron los esfuerzos en dos de los museos lúdicos más representativos de la Ciudad de México: el Papanote Museo del Niño y el Universum Museo de las Ciencias de la UNAM, ambas organizaciones civiles. La propuesta de valor que el equipo propuso a los museos fue orientar el laboratorio hacia la generación de propuestas para resolver problemas en temas de experiencia de usuario o diseño de servicio. Esto se haría a partir de un proceso de innovación abierta facilitado por Cirklo, con los equipos participantes, que estarían conformados por colaboradores de los corporativos invitados y estudiantes talentosos. A cambio los museos permitirían llevar a cabo el taller en su espacio sin costo alguno. Universum fue el primero en aceptar las condiciones.

Se diseñó una estrategia creativa y divertida para poder acercarse a los corporativos invitados. Así fue que se envió a los gerentes o directores de Recursos Humanos de los diez corporativos más importantes para Cirklo, una cajita de madera con un luchador de plástico (Cirkloman) que tenía la misión de invitarlos a ser parte de Play Theory. También se elaboró un paquete electrónico de invitación, tras lo cual se hicieron llamadas y se concretaron reuniones para exponer el proyecto y cerrar ventas.

Las cajitas que contenían a Cirkloman lograron abrirle a Cirklo las puertas para reunirse con grandes corporativos como Coca-Cola, Hasbro, Kidzania, Kraft, Mattel, McDonalds, Nestlé y PepsiCo, que mostraron su interés por participar en el evento y abrieron tiempo para conocer la propuesta. También se invitó a la Asociación Mexicana del Juguete y a SieteColores, una empresa proveedora de experiencias para museos que se mostró sumamente interesada y fue la primera dispuesta a comprar el paquete corporativo.



FIGURA 6: Fotos de Cirkloman

Play Theory requería una buena mezcla de participantes para lograr una “polinización cruzada” (*cross-polinization* en inglés) de ideas para que el proceso de innovación abierta y los resultados para Universum tuvieran el mayor valor posible. Desde la perspectiva de Tina Seelig, directora ejecutiva del Stanford Technology Venture Program, la *cross-polinization* ocurre cuando las ideas en una comunidad se mezclan aleatoriamente, incrementando su creatividad. (Seeling, 2013) En su artículo publicado por Fast Co.Design, Seeling menciona que conectar a personas de manera inesperada con nuevos lugares, objetos e ideas, provee un enorme empuje para la imaginación, y sugiere que se pueden utilizar metáforas provocativas, interactuar con aquellos fuera de los círculos normales, construir sobre ideas existentes y encontrar inspiración en lugares improbables. Tal como se planteó, Play Theory estaba en sintonía con lo sugerido por Seeling.

TABLA 3. DESCRIPCIÓN DE PLAY THEORY CORPORATIVO

EL RETO	LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS	BENEFICIOS PARA LOS CORPORATIVOS	EL LUGAR
<p>Experiencia de dos días en la que seis equipos de diferentes corporativos enfrentarán un reto, trabajarán juntos y utilizarán tanto el Design Thinking como diferentes dinámicas de juego para plantear soluciones que mejoren la experiencia de uno de los museos más representativos de México.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Incorporar el juego a la dinámica organizacional, fomentar la creatividad y la innovación. · Herramientas de Design Thinking para entender las necesidades de usuarios y diseñar nuevas experiencias. · Conceptualizar, desarrollar y probar soluciones reales para un museo utilizando estas herramientas. · Aprovechar las dinámicas de creatividad e innovación para aplicarlas en los proyectos de la empresa. · Obtener habilidades que impacten positivamente en sus organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> · Capacitar equipos de trabajo de forma divertida. · Integrar un nuevo proceso de innovación a la empresa. · Desarrollar habilidades para ser más creativo. · Aprender cómo descubrir nuevos mercados y oportunidades de negocio. · Fomentar el trabajo en equipo. · Obtener información valiosa de sus usuarios. · Construir vínculos con otras organizaciones. 	<p>Universum, Museo de las Ciencias de la UNAM. Doce mil metros cuadrados de exposición.</p>

Abril estaba cada vez más cerca y no se habían logrado concretar más ventas. SieteColores detuvo su inversión hasta asegurarse que otras dos organizaciones también se sumaran y Gabriel Sama decidió cancelar su participación para tomar otros proyectos en puerta. Fue entonces que Cirklo tomó la decisión de realizar el taller con sus propios medios, creando antes un Play Theory U y un Play Theory Corporativo.

El primero se realizaría como estaba planeado desde el principio (el día del niño), pero con estudiantes y profesionistas jóvenes como participantes, mientras que para el segundo se comunicó a los clientes prospectos que se posponía para realizarse en junio. El objetivo detrás de esta decisión fue que el primero sirviera a manera de prototipo, y en paralelo continuar con los esfuerzos de venta para ofrecer el taller corporativo en junio.

La convocatoria para Play Theory U se realizó a través de las redes sociales e invitación directa a miembros de la comunidad, y resultó exitosa. El taller de dos días se llevó a cabo y los resultados fueron muy positivos, gracias a la preparación y la facilitación de Cirklo que supo conducir a los participantes en el proceso de design thinking incorporando muchos aspectos de la teoría del juego.

Al concluir se entregó un reporte a Universum con los hallazgos, las propuestas de los participantes y recomendaciones estratégicas relacionados con mejorar la experiencia de los diferentes usuarios del museo.

Finalmente, el taller con corporativos no pudo realizarse debido a que no se lograron cerrar las ventas por el corto plazo.

Mientras tanto, la posible gira de Telmex Design Thinkers se había reducido a sólo tres ciudades. En esta etapa empezaban a sentirse en la empresa los problemas de flujo de efectivo, parecía que su modelo no estaba funcionando.

III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO.

El objetivo de los últimos dos capítulos es obtener un diagnóstico de Cirklo y proponer estrategias para atraer el flujo de dinero que le permita a la empresa estabilizarse en el mediano plazo y crecer en el largo. El siguiente diagrama muestra la metodología que se ha utilizado:

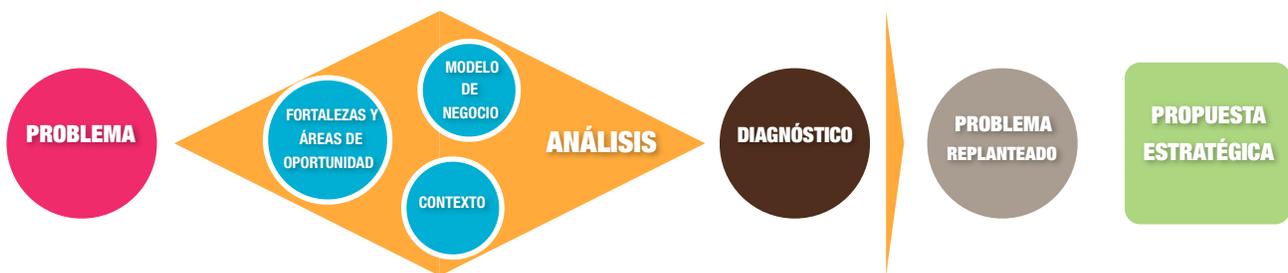


FIGURA 7: Metodología de análisis y diagnóstico

Cirklo no contaban con flujo de efectivo suficiente para su operación y no existía un proyecto que se pudiera activar en corto plazo. Plantear una solución requería de una redefinición del problema con la cual se pudiera trabajar. Para ello se realizó un análisis, que partió del entendimiento de las fortalezas y áreas de oportunidad de los recursos humanos de Cirklo, así como de su modelo de negocio y del contexto de la industria en México. En el presente capítulo se detalla dicho análisis en cinco apartados:

- A. El problema
- B. Los protagonistas
- C. Instantánea del modelo de negocio
- D. Análisis de la instantánea del modelo de negocio

A. El problema

En este apartado se comparten más detalles sobre el problema inicialmente planteado y una primera definición.

La situación de la empresa después de Play Theory era inestable, pues no había un flujo de efectivo suficiente para pagar los salarios, tampoco un proyecto que se pudiera activar a corto plazo ni un plan claro para atraer posibles clientes. Aunque el ambiente era incierto, existía motivación para continuar con el emprendimiento, pues el equipo sabía que contaba con buenos elementos y la capacidad validada de facilitar talleres de creatividad e innovación, entender sistemas complejos y proponer ideas con el potencial de convertirse en modelos de negocio rentables en el aspecto social y económico.

Así pues, el primer problema, que sirve además de punto de partida consistía en: “Cirklo necesitaba una fuente de ingresos constante para continuar operando”.

B. Los protagonistas

Este apartado servirá para conocer mejor lo que en inicio cada miembro de Cirklo aportaba entonces al equipo, de manera que queden claras las fortalezas con las que se contaba para afrontar el reto planteado.

Daniela se adaptó muy rápido al equipo e inyectó carisma a Cirklo. Es un elemento que aporta mucha energía y entusiasmo, además de creatividad. Sus fortalezas están en temas de diseño, planeación, coordinación y ejecución de talleres, mientras que sus áreas de oportunidad radican en mejorar sus habilidades para vender y desarrollar el negocio.

Por su parte, Julio se considera el líder de la organización, el que inspira la colaboración en el equipo. Se describió como intuitivo, observador y siempre se esfuerza por tener una comprensión completa de las oportunidades que se presentan. Por su formación en mercadotecnia tiene facilidad para enlazar grandes ideas con marcas, productos y servicios. Entre sus áreas de oportunidad están el entendimiento de la propuesta de valor de Cirklo y su adecuada comunicación, así como el desarrollo del negocio.

Manuel es un apasionado de explorar nuevas maneras de hacer las cosas, y su mayor capacidad consiste en entender los contextos para poder tomar diferentes ideas y aterrizarlas de la mejor manera posible. También suma al equipo carisma y un espíritu positivo. Respecto de sus áreas de oportunidad, están el tema de desarrollar estrategias comerciales y operar en la incertidumbre.

En lo que respecta a Gabriel, se trata de un elemento capaz de estar participando de manera activa en diferentes iniciativas o proyectos, desde cuestiones administrativas a temas de gestión de proyectos o facilitación de procesos creativos. Su experiencia en la docencia universitaria le ayuda a cuestionar de manera que las personas puedan reflexionar y llevar sus ideas a un nivel superior. Sus áreas de oportunidad están en el tema de liderazgo y manejo de la presión para tomar decisiones, así como el desarrollo del negocio.

Como conclusión, Cirklo cuenta con un equipo muy capaz y diverso que se complementa para agregar mayor valor a la propuesta que están construyendo. Sin embargo, todos sus elementos coincidieron en que las mayores áreas de oportunidad tiene que ver con el desarrollo del negocio, ventas y la comunicación de su propuesta de valor.

C. Instantánea del Modelo de Negocio

En este apartado se utiliza el BMC para visualizar el modelo de negocio de Cirklo, el diagrama del modelo de negocios (canvas) es una herramienta práctica que nos permite visualizar de un solo vistazo los elementos de un negocio, es decir: propuesta de valor, infraestructura, consumidores y finanzas. Su análisis nos permitirá reconocer áreas de oportunidad en el modelo.

En la Figura 8 mostramos una breve explicación de cada elemento del BMC:



FIGURA 8: Diagrama del lienzo del modelo de negocio (Osterwalder,, Pigneur & al. 2010)

1. Propuesta de Valor

Aunque Cirklo no utilizó esta herramienta para definir en principio su propuesta de valor, quedaba claro que estaba en dos vertientes:

- Crear experiencias disruptivas de capacitación en temas de creatividad e innovación para corporativos, para generar *team building* y colaboración interdisciplinaria e inter-departamental.
- Generar nuevos modelos de negocio de impacto social.

Proyectos como Play Theory vinculaban estas dos, pues involucraban participación y colaboración de personas de distintos corporativos en procesos de innovación abierta para generar impacto social.

2. Segmentos de Mercado

Al momento en que este documento se redactaba, Cirklo había dirigido su propuesta de valor a tres diferentes segmentos: el sector social (con el Social Innovation Lab y talleres), el sector privado (con el diseño de productos a la medida y talleres) y el sector educativo (con talleres).

Sector Social:

ONG que buscan generar sus propios recursos y dejar de depender de donativos, así como fundaciones de primer piso que quieren capacitar a las organizaciones beneficiarias de sus programas para profesionalizar sus proyectos y llevarlos a un nivel superior a través de herramientas de creatividad e innovación.

Sector Privado:

Corporativos con la necesidad de innovar en sus productos, servicios o procesos y que valoran los beneficios de contar con programas de Responsabilidad Social integrados a su modelo de negocio (ISCorp).

Sector Educativo:

Universidades con mentalidad de emprendimiento, innovación y ética ciudadana, así como con una orientación a la enseñanza de los negocios y el diseño para el impacto social.

3. Relaciones con su clientes y canales

En el corto tiempo de operación Cirklo había cosechado buenas relaciones con actores de los tres segmentos a quienes orientaba su propuesta de valor.

La forma creativa e ingeniosa de la invitación enviada a corporativos (Cirkloman) para participar en Play Theory fue muy efectiva para que las empresas les abrieran las puertas e iniciar diálogos con personas a nivel gerencial y direcciones. En reuniones de ventas, dos miembros de Cirklo asistían, se intentaba crear un ambiente de empatía con el cliente y se co-diseñaba las propuestas al momento, lo que dejaba a las personas con una sensación positiva, de alguna manera eran dueños de la propuesta, y al momento de hacer la venta interna, contaban con toda la información a la mano.

En lo que respecta al sector social, existía una relación directa con la directora de OQS, así como reuniones y comunicación constante. Sin embargo, a medida que otros proyectos absorbían al equipo, estas se fueron reduciendo. Además, los integrantes de Cirklo asistían a eventos del sector social, principalmente invitados por Ashoka, que habían conocido en foros como el FLII.

Con el sector estudiantil, la relación era a través de las convocatorias que Cirklo llevaba a cabo para invitar a alumnos a los eventos. Se contactaba directamente a los directores de carreras para que ellos se encargaran de difundir la invitación por sus medios y aportar alumnos con mentalidad fresca y gusto por el impacto social. En ese sentido fue muy valioso contar en el equipo con un miembro con experiencia docente.

Finalmente, se hizo un uso intensivo de las redes sociales, a través de Twitter y Facebook. Se designó a una persona del equipo como responsable de la comunicación a través de esos canales, asegurándose de comunicar los valores de la compañía y el

estatus de los proyectos. También se compartía contenido de aliados y se generaban conversaciones con personas con las que la organización estaba interesada en entablar comunicación y colaboraciones, como fue el caso de Gabriel Sama.

4. Actividades y recursos clave, socios y alianzas clave

Actividades clave:

En lo que respecta a las actividades clave que Cirklo realizaba, se pueden mencionar las siguientes:

- El equipo se capacitaba constantemente en temas de innovación, negocios y cultura de innovación empresarial. Todos los viernes se abría un espacio para compartir lo que habían aprendido durante la semana.
- Los integrantes del equipo también asistían a eventos de *networking* para explorar el ecosistema y generar diálogos. Aunado a lo anterior, se debían realizar actividades de administración de la empresa, contabilidad y finanzas.
- Una vez que un proyecto era aceptado, había que arrancar la parte administrativa, coordinar la logística, la ejecución de la propuesta y estar en constante comunicación con el cliente incluso una vez que el proyecto hubo terminado.

Recursos clave:

Respecto de los recursos clave, el mayor valor estaba en los miembros del equipo, sus conocimientos y habilidades. Estos cuatro actores fungían como los evangelistas de la visión y misión de la organización. En el aspecto tecnológico Cirklo había adquirido las licencias de sistemas para eficientar su operación. La marca representaba un recursos intangible que de una u otra manera se había posicionado en la mente de varios actores y había dado pie a recibir correos de universidades para ofrecer conferencias o pláticas con sus alumnos. En términos de recursos financieros, se contaba con los personales, con los que los socios financiaban la operación.

Alianzas estratégicas:

Finalmente, relacionado con las alianza estratégicas, se estaba generando conversaciones interesantes con Ashoka y Universidades privadas como el Instituto Panamericano de Alta Dirección Estratégica, el Tecnológico de Monterrey, la Universidad Iberoamericana y la Universidad Anáhuac. A corto plazo, estas conversaciones podrían derivar en alianzas solidas para contribuir con su propuesta de valor.

5. Estructura de costos y fuentes de ingreso.

Al momento en que se escribe este caso, las fuentes de ingresos se limitaban a la venta de boletos para participar en algún taller, y en menor medida aún la venta de talleres de capacitación a corporativos. En términos de costos, estos correspondían al pago de nómina, renta de espacios, pago de servicios tecnológicos, compra de libros, cursos en líneas y pago del servicio de contabilidad. Estos costos estaban siendo subsidiados con la inversión de los socios, los ahorros estaban a punto de acabarse y se necesitaba encontrar fuentes de ingresos constantes.

D. Análisis de la instantánea del Modelo de Negocio.

En esta sección nos concentraremos en hacer un análisis de la instantánea del modelo de negocio de Cirklo para encontrar áreas de oportunidad.

1. Análisis de Propuesta de Valor.

Primer cuestionamiento. Al analizar la Propuesta de Valor de Cirklo es, si el enfoque social de estos programas de innovación abierta son realmente “de valor para las empresas”.

Segundo cuestionamiento. Si la capacitación en creatividad e innovación para corporativos está diferenciada de sus competidores.

Tercer cuestionamiento. Cuál de los tres modelos que Cirklo ha probado (Cirklo Skillshare, Telmex Design Thinkers y Social Innovation Lab) puede ser tomado como bandera.

Respecto del primer cuestionamiento, podemos decir que resulta de valor para algunas las empresas diseñar y ejecutar programas de innovación abierta con impacto social. Howaldt, Schwarz (2010), Bornstein y Davis (2012) mencionan en sus respectivos trabajos que tanto el emprendimiento como la innovación social son un proceso, y como tal se debe comenzar por lo primero: educar sutilmente al mercado y sembrar la idea de cambio, alimentarla para que crezca y obtenga pequeños resultados, esto traerá consigo confianza y obtendrá credibilidad dentro y fuera de la organización. En México la RSE se está convirtiendo en una forma de gestión empresarial cada vez más adoptada, y las empresas necesitan de una guía para capacitar y apoyo para permear la cultura de RSE en toda la organización. Esto puede representar la puerta de entrada y el primer paso para obtener pequeños logros que empoderen a las personas y la organización, y busquen entonces desarrollar conceptos innovadores que los integren a la nueva economía basada en el valor compartido y la innovación social.

Desde hace más de 5 años, empresas como CEMEX, Nestlé, Danone y Coca-Cola -por mencionar algunas- han fincado esfuerzos basados en los conceptos de RSE 2.0 y el del valor compartido, durante este tiempo han tenido aciertos y errores, sin embargo, han obtenido resultados positivos y con ello altos presupuestos destinados a programas de Innovación Social Corporativa. Son estas empresas con las que Cirklo debe comenzar a platicar para comunicar su propuesta de valor y demostrar sus capacidades con eventos tipo *freemium*²².

Abordando el segundo cuestionamiento sobre la diferenciación entre los talleres de creatividad e innovación de Cirklo y los de sus competidores, cabe mencionar que Cirklo se había enfocado en principio en ‘tropicalizar’ los cursos de la d.school en los cuales habían participado. Por otro lado, ningún miembro de Cirklo habían experimentado uno de los talleres de sus competidores, y sólo se había realizado un *benchmark* muy superficial del mercado mexicano.

Durante la investigación de escritorio, para realizar este documento, se analizaron a los dos principales competidores para talleres y programas de creatividad e innovación: Red Box Innovation y HDO°. Las dos consultoras están ubicadas en la ciudad de México, cuentan con más de 11 y 20 años en el mercado respectivamente, resultados demostrables, procesos de innovación propios y prestados, así como una cartera de clientes con grandes empresas, como Bimbo, American Express, Santander o Nestlé, entre otros.

Red Box Innovation es dirigida por Rodolfo Ramirez, quien tras 8 años en el departamento de mercadotecnia de Sabritas en PepsiCo decidió fundar la agencia en 2002. Actualmente es una empresa con más de 20 personas en nómina que ha trabajado con 40 marcas en 11 países y tiene más de 60 soluciones operando en el mercado. HDO° es dirigida por José Luis Pinheiros,

²² Freemium es un modelo de negocios que funciona ofreciendo servicios básicos gratuitos, mientras se cobra por otros más avanzados o especiales.

quien ha dedicado toda su vida profesional al desarrollo humano. Actualmente HDO° tiene 18 años en el mercado y atiende a más de 20 empresas mexicanas e internacionales.

Mientras que Red Box Innovation orienta su propuesta de valor a las personas dentro de corporativos que quieren cambiar la manera de hacer las cosas e innovar en productos y servicios; HDO° se enfoca al desarrollo humano y a la gestión del cambio de sus clientes utilizando herramientas como el *design thinking*, el Lego Serious Play, psicología positiva, entre otras dentro de un formato de talleres orientados a desarrollar innovación y creatividad.

Aunque el mercado es muy grande y cada vez más empresas buscan innovar, Cirklo sabe que entrar en él será difícil si no comunica con claridad su propuesta de valor social y encuentran aliados que lo respalden con su nombre y experiencia. Mientras tanto, la organización tendrá que seguir construyendo experiencia, procesos formalizados, una mayor cartera de clientes y fortalecer sus bases teóricas.

Finalmente, respecto de tomar un modelo como bandera, Cirklo deberá entender mejor su oferta y diferenciarla. Por ejemplo, entender que no será lo mismo financiar un proyecto comercial como el de Telmex que financiar un laboratorio de innovación social. Para ilustrar el siguiente argumento vale la pena rescatar las palabras de la doctora Silvia Cacho, catedrática del IPADE con la que se tuvo una conversación informal mientras se construía el presente documento "...tienes que educar a tu consumidor y hacerte un actor referente del tema, haz un concurso de innovación, un certificado, publica artículos académicos o crea alianzas con actores que te validen frente a tu segmento meta".

Para Howaldt, Schwarz, Bornstein y Davis llegar a ser 'el referente cuando se hable de Innovación Social en México' sería un proceso largo y apunta a una idea central en el espíritu del emprendimiento: la paciencia. La perspectiva de este documento coincide totalmente con ellos; desde esta perspectiva Cirklo ya había empezado este proceso para ser el referente al hablar de innovación social en México, sin embargo lo cortó al tratar de avanzar muy rápido en su propio proceso. Antes de replicar y escalar su primer modelo -los Social Innovation Labs- saltaron inmediatamente a diseñar productos a la medida para Telmex e incursionar en una industria cuya necesidad en principio parecía desatendida, sin embargo, después del análisis es claro que es compleja y dependiente de credenciales con las que Cirklo no cuenta. Hay que hacer un alto y definir a qué iniciativa se le daría más prioridad para su desarrollo.

2. Análisis de los Segmentos de Mercado.

En este apartado surgen un gran número de cuestionamientos: ¿Qué tanto conoce Cirklo a sus consumidores? ¿Su modelo está construido a partir de las necesidades del consumidor o cuál es su epicentro? ¿El mercado citado es adecuado para una *startup* de las características de Cirklo? ¿No sería más 'controlable' enfocar los esfuerzos a un solo segmento e ir generando conversaciones inteligentes con los otros dos sectores para ir penetrando poco a poco en los mercados?

En este elemento del modelo de negocio de Cirklo se encuentran numerosas áreas de oportunidad. En el apartado B de este capítulo en el cual se describieron los perfiles, habilidades y áreas de oportunidad del recurso humano de Cirklo. Se identifica que para todo el equipo, el desarrollo del negocio y los aspectos comerciales son un área a desarrollar. A esto habrá que sumarle una muy corta o nula experiencia en el tema de consultoría, lo que arroja como consecuencia un corto entendimiento del mercado objetivo. Ningún integrante de Cirklo había laborado por un periodo largo en una organización del sector social, privado o educativo para tener un entendimiento profundo de las necesidades de dicho sector, inclusive sonaba pretencioso tratar de atender las necesidades de tres sectores tan grandes al mismo tiempo.

Generando un análisis comparativo con sus competidores, se mencionó que ambos, tanto Red Box Innovation como HDO° habían surgido a partir de la motivación de un individuo que conocía muy bien la necesidad de un sector. En general la propuesta de valor de Red Box Innovation está centrada en satisfacer necesidades muy puntuales de individuos, en materia de innovación, dentro de las áreas comerciales de empresas de consumo. Mientras que HDO° centra su propuesta de valor en satisfacer necesidades de los departamentos de Recursos Humanos de empresas con un rango más amplio de productos y servicios.

Cirklo se encontraba fragmentando su esfuerzo, y la situación de la empresa nublaba el panorama para la toma de decisiones. Los fundadores no querían limitar el modelo a un solo segmento de mercado y más bien partían su propuesta de valor en tres tipos de servicio. El reto, aquí radica en que una propuesta de valor integral para tres sectores no se construye de la noche a la mañana, a IDEO le tomó más de 10 años entender su modelo y las necesidades de los sectores que atendía.

Si bien, la necesidad apremiante de Cirklo era atraer mayor flujo en el menor tiempo, a consideración del autor de este estudio, la decisión más trascendente era decidir por un solo mercado, posicionarse en él, y lograr diferenciarse de sus competidores para cimentar buenas bases y pensar en el crecimiento en otros mercados a mediano plazo.

3. Análisis de relaciones con sus clientes y canales.

Debido a que no existía una adecuada segmentación del mercado, no se habían desarrollado estrategias o procesos para propiciar las ventas. Además, ningún integrante de Cirklo tenía experiencia en temas de manejo y desarrollo de proveedores y mucho menos en ventas o desarrollo de negocio, por lo que hubo que desarrollar el conocimiento en la práctica.

Durante el corto periodo de operación, Cirklo había construido canales muy básicos para comunicar su propuesta de valor, propiciar la compra y entregar el servicio. El más básico de ellos era cada integrante del equipo, que transmitía la cultura y el propósito de la organización a los potenciales clientes. Otro canal muy efectivo eran las redes sociales, a través de las cuales se compartía contenido relacionado con los temas de innovación, creatividad e impacto social y atraían entusiastas de esos temas.

Cirklo contaba además con una página de internet muy básica, que contaba con los elementos indispensables para transmitir a los visitantes una idea muy general del quehacer de Cirklo, pero costaba trabajo aterrizarla de manera clara. Notoriamente esto era resultado de una segmentación de mercado muy amplia y una propuesta de valor dispersa.

El Skillshare que se realizó en CENTRO pretendió ser un canal que denotara las capacidades del equipo. Sin embargo, de los invitados al taller, sólo Alejandro Ramos de Telmex estaba en posición de activar a Cirklo para un proyecto. En cierta medida funcionó. Después del Skillshare en CENTRO, Telmex contrató a Cirklo para Aldea Digital. Este tipo de eventos, realizados periódicamente, podrían convertirse en un canal muy efectivo para mostrar la propuesta de valor de Cirklo y construir relaciones con sus consumidores a largo plazo.

4. Análisis de actividades y recursos clave, socios y alianzas clave.

Actividades clave:

Los principales desafíos en lo que respecta a las actividades clave de Cirklo se centraban en la segmentación y asignación de roles y responsabilidades, así como en la construcción de procesos internos.

Recursos clave:

Relacionado con los recursos, existía la necesidad de una persona entrenada en el desarrollo del negocio, ventas y otra con

perfil administrativo. Debido a los pocos recursos financieros con los que la organización contaba, la única opción viable fue que los miembros del equipo se capacitaran y lo pusieran en práctica. Otro recurso clave importante han sido las herramientas tecnológicas, por lo que cada mes se invertía en licencias.

Alianzas estratégicas:

Finalmente, en términos de socios y alianzas, Cirklo había empezado a llamar la atención de organizaciones como Ashoka, así como de universidades privadas. Por lo que se han concretado algunas alianzas, que pueden funcionar como validación y ayudar a atraer clientes.

5. Análisis de la estructura de costos y fuentes de ingresos.

En principio, los socios no tenían un salario fijo, pero había que pagar el de Daniela y los colaboradores que posteriormente se irían integrando. También se invertía en capacitación, pues se trata de otro pilar central para Cirklo. Esto incluía cursos virtuales y presenciales, la compra de libros y suscripciones a otras fuentes de conocimiento. Además estaban las herramientas tecnológicas que se han mencionado con anterioridad y por las cuales se pagaban licencias.

Aunque los costos eran pocos en principio, también eran constantes y absorbían rápidamente los ahorros de los socios. Además, como Cirklo no tenía muy bien definido su mercado, no contaba con la estructura de costos que debía tomar en cuenta para entregar su propuesta de valor a sus clientes y tampoco habían desarrollado una planeación estratégica que les orientara en la toma de decisiones y ayudara a no descapitalizarse.

Cuando Telmex les mencionó que se activaría la gira por las once ciudades del país, Cirklo había tomado en cuenta una estructura de costos para mantener a un equipo de cuatro personas operando al 100% para un solo cliente. Cuando la gira se canceló y los socios no tenían otra fuente de ingresos tuvieron que desarrollar rápidamente productos y servicios sin una planeación que diera estructura robusta a los costos, tampoco se desarrollaron proyecciones, ni escenarios anuales para la operación de la empresa. La toma de decisiones era reactiva a las circunstancias y buscaban simplemente la sobrevivencia.

Cirklo tendría que definir su propuesta de valor, redefinir sus productos y servicios para poder dedicar tiempo a una planeación estratégica.

F. Recomendaciones estratégicas.

A partir del análisis de la instantánea del modelo de negocio se proponen las siguientes recomendaciones estratégicas, agrupadas por bloques. A partir de ellas, en el siguiente capítulo se propondrá una estrategia general que apoye a la solución de la problemática.

 <p>PARA ACTIVIDADES Y RECURSOS CLAVE, SOCIOS Y ALIANZAS CLAVE.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir roles y responsabilidades de cada miembro del equipo 2. Documentar los procesos 3. Capacitar a todo el equipo en desarrollo de negocio y ventas 4. Desarrollar un producto o servicio que se pueda vender fácilmente y del cual se pueda obtener flujo constante 5. Buscar desarrollar alianzas con Universidades y organizaciones como Ashoka que respalden a Cirklo 6. Desarrollar productos o servicios que se apalancen de las alianzas que Cirklo pueda desarrollar con Ashoka y las Universidades 	<p>PARA LA PROPUESTA DE VALOR.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comenzar por entender los tres tipos de servicios que Cirklo ha ofertado y las necesidades que satisfacen 2. Diferenciar los unos de los otros 3. Redefinir la propuesta de valor de cada servicio ajustándola a las necesidades del segmento 4. Comunicarla de manera clara y adecuada a cada segmento 	<p>PARA RELACIONES CON SUS CLIENTES Y CANALES.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener insights y conocimiento del segmento para entender qué tipo de relaciones le hacen sentir cómodo y cómo otros proveedores han logrado desarrollar confianza a partir de las relaciones generadas, 2. Entender cuales deben ser los medios y canales por los cuales el segmento de mercado desea ser informado de la existencia de Cirklo y de su propuesta de valor. Al mismo tiempo se deberá conocer de qué manera los segmentos de mercado prefieren comprar y recibir el servicio. Todos estos elementos deben estar integrados en una sola estrategia y no ser esfuerzos aislados o segmentados. 3. Dejar de depender de las relaciones que Julio realice y capacitar a todo el equipo en temas de desarrollo del negocio. 4. Asistir a más eventos relacionados con la propuesta de valor definida para conectar con el mayor número de personas posible, probar el discurso y hacer la modificaciones pertinentes.  	<p>PARA LOS SEGMENTOS DE MERCADO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ajustar la visión y el propósito de la compañía 2. Cirklo debe decidir cuál será su segmento de mercado objetivo primario y cuáles serán secundarios 3. Estudiar las necesidades del segmento 4. Rediseñar el modelo de negocio tomando como epicentro las necesidades del segmento de mercado primario 5. Rediseñar, a partir de las necesidades del segmento, la propuesta de valor 
<p>PARA ESTRUCTURA DE COSTOS Y FUENTES DE INGRESOS.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar y consolidar productos o servicios que por un lado alimenten constantemente el flujo de la compañía y desarrollar otros que aporten a la utilidad y al posicionamiento de la empresa. 2. Obtener meticulosamente los costos y la utilidad de cada producto. 3. Entender los costos fijos y variables de la operación de la empresa. 4. Realizar proyecciones y escenarios a corto, mediano y plazo. 			

FIGURA 9: Recomendaciones estratégicas agrupadas por bloques.

IV. HACIA LA INNOVACIÓN SOCIAL CORPORATIVA.

A. La propuesta

Cirklo nació del interés de sus fundadores, de entender y aplicar el concepto de Innovación Social en México. A lo largo de este documento se ha descrito el camino de la compañía hacia la búsqueda de un modelo de negocio rentable que le permita generar valor de negocio e impacto social. A pesar de que la idea parece muy atractiva para muchos inversionistas, llevarla a la ejecución tiene un gran nivel de complejidad.

La implementación de un modelo de Innovación Social Corporativa es un proceso largo, que comienza con la alineación de muchos actores hacia un objetivo en común. En muchas ocasiones las empresas no cuentan con el entendimiento ni la visión hacia estos modelos, o simplemente buscan objetivos a corto plazo, enfocando sus esfuerzos de RSE a refrendar su Distintivo ESR. Así, es común que terminen “invirtiendo” recursos económicos en proyectos asistencialistas, lo que resulta la principal barrera para la materialización de iniciativas de ISCorp.

Cirklo vivió esta problemática durante su primer intento por ejecutar CitySense. El Grupo ADO no estaba preparado ni abierto al concepto de ISCorp. Los principales esfuerzos de RSE de la organización estaban puestos en programas alejados de su negocio principal: transporte de personas y turismo. El aprendizaje de Cirklo fue que la primer alianza que se debe consolidar es con la empresa inversionista, antes de la organización civil beneficiada del programa por construirse. También se ha aprendido en el camino que una buena puerta de entrada es a través de talleres de capacitación en temas de innovación y creatividad orientados a propósitos sociales, para empezar a implantar el concepto en las empresas.

Redefinición del problema:

Como se mencionó al inicio del capítulo anterior, para poder plantear una solución, se requiere hacer una redefinición del problema a partir de la cual se puede trabajar. Recapitulamos el problema con el que comenzó el análisis y diagnóstico:

Problema inicial:

“Cirklo necesitaba una fuente de ingresos constante para continuar operando”.

Después de haber analizado el contexto en el que se desempeñaba la empresa, reconocer las capacidades y potencial de su equipo de trabajo y analizar el modelo de negocio, se llega a la conclusión de que Cirklo necesitaba mucho más que una fuente constante de ingresos. Se trata de entender la propuesta de valor que Cirklo aporta al sistema -no sólo a sus clientes-, replantear su propósito y darse cuenta que la innovación social no sucede de la noche a la mañana. Es así que, el nuevo planteamiento resulta mucho más extenso.

Redefinición del problema:

“Cirklo necesita continuar operando con una oferta de productos y servicios que sean claros para sus distintos segmentos de clientes, e incrementar sus ingresos para poder llevar a cabo al mismo tiempo el posicionamiento del concepto de la Innovación Social Corporativa (ISCorp) y de la consultora como referente del tema”.

Cirklo está intentando penetrar un mercado inexistente -aun-, los corporativos hoy están enfocados en obtener y refrendar distintivos de responsabilidad social, no conocen o entienden poco estos nuevos conceptos de Innovación Social Corporativa, RSE 2.0 o valor compartido, esto al mismo tiempo que es una gran oportunidad para el posicionamiento de Cirklo, es una gran desventaja ya que se corre el riesgo de comunicar mensajes disonantes con la tendencia local. Al respecto, en un taller impartido por el doctor Itzam de Gortari, director de la aceleradora TechBA²³ en Seattle, mencionó que “emprender no es para todos”, e hizo alusión a que muchos nuevos negocios fracasan porque no desarrollan su mercado y no necesariamente porque no desarrollaron su producto. (Rendón, 2013) Esta perspectiva tiene todo que ver con la a redefinición del problema del caso y los riesgos que el mismo implica, pues mientras Cirklo alimenta su flujo vendiendo productos y servicios que no necesariamente tienen el componente de impacto social, por el otro lado deberá comunicar el valor que aportan al ecosistema, desarrollar su mercado, permitir que madure y prepararlo para poder ejecutar proyectos de Innovación Social Corporativa.

Es así que se propone una estrategia general de diferenciación de propósitos para no confundir al consumidor, y poder implantar de manera progresiva la semilla de la ISCorp:

Estrategia general:

Dividir a Cirklo en dos: Cirklo Comercial y Cirklo Social, con la intención de que el primero funcione como el vehículo de entrada a las grandes empresas, y progresivamente ir las adentrando en temas de impacto social. En la siguiente figura se describe a más detalle las dos divisiones y posteriormente se describe el proceso ideal hacia la innovación social corporativa que Cirklo debe comenzar.

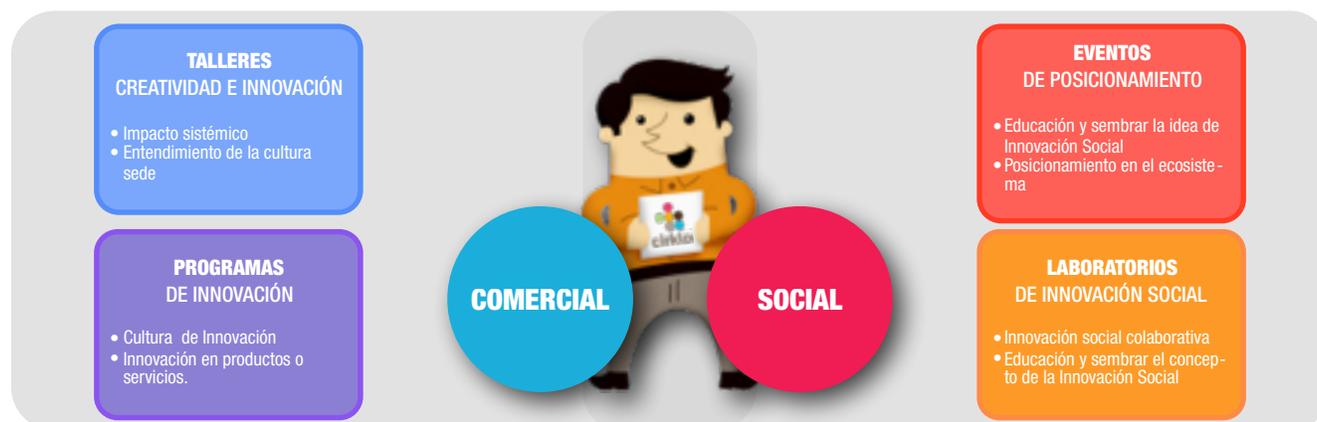


FIGURA 10: La división de Cirklo

²³ Programa de la Secretaría de Economía y la Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia orientado a impulsar a las pequeñas y medianas empresas tecnológicas mexicanas a expandir sus operaciones en mercados internacionales.

TABLA 4 : LA DIVISIÓN DE CIRKLO

CIRKLO COMERCIAL	CIRKLO SOCIAL
<p>Buscaría la rentabilidad de Cirklo a través de talleres y programas de creatividad e innovación, diferenciándose de sus competidores porque se parte de un entendimiento de la cultura organizacional del corporativo antes de crear el taller o el programa.</p>	<p>Buscaría guiar a las empresas y OSC hacia la Innovación Social Corporativa, co-innovando soluciones creativas orientadas a resolver problemáticas sociales que resultan en oportunidades de negocio con alto potencial de crecimiento y rentabilidad para los inversionistas y sus grupos de interés.</p>
<p>Otro diferenciador, es que, partiendo de dicho entendimiento, los talleres o programas pueden orientarse a lograr un impacto sistémico en la organización, mediante mecanismos para permear la innovación y el intra-emprendimiento en la empresa, cultura de innovación.</p>	<p>Buscaría implantar el concepto de Innovación Social en los corporativos que aún no la comprenden y también explorar a través de la innovación social colaborativa nuevos horizontes para los programas de RSE de las empresas que ya entienden el valor de la innovación.</p>
<p>En el entendido de que una cultura no se puede transformar en poco tiempo, Cirklo buscaría proyectos que vayan más allá de un solo taller, y en el mejor de los casos estarían cerrando contratos por programas de por lo menos 4 meses, dando así certeza y flujo de efectivo a su modelo.</p>	<p>La creación de un brazo social de Cirklo obedece a la necesidad de posicionamiento de la consultoría. La utilidad que Cirklo Comercial obtenga servirá como capital semilla para el lanzamiento de esta plataforma de eventos y laboratorios de innovación social. Se pretende que en el mediano plazo los eventos y los laboratorios operaran vía patrocinios de marcas grandes sin depender de Cirklo Comercial, y en el largo plazo ejecutar las ideas y proyectos obtenidos de los laboratorios.</p>
<p>De esta manera la propuesta de valor sería mucho más fácil de entender para el mercado meta y haría total sentido con los objetivos estratégicos de varios departamentos dentro de la organización, principalmente los de Recursos Humanos, Marketing, Innovación y Operaciones.</p>	<p>Cirklo Social generaría alianzas con organizaciones nacionales e internacionales para ejecutar eventos creativos relacionados con innovación social. A los eventos se invitarían a líderes dentro de organizaciones con la que Cirklo desee trabajar con la intención de evangelizar sus conceptos y marca de manera creativa.</p>
<p>El objetivo puntual de estos proyectos, sería sentar las bases para la construcción de relaciones laborales de mediano y largo plazo centradas en la confianza y la obtención de buenos resultados; de esta manera, las empresas podrían abrirse a la posibilidad de explorar oportunidades con Cirklo Social. Mientras tanto, la utilidad obtenida en los proyectos de Cirklo Comercial, deberá permitir financiar el arranque de Cirklo Social.</p>	<p>Aunado a lo anterior, los laboratorios de innovación social patrocinados por marcas grandes, buscarían lograr legitimidad y reconocimiento de Cirklo. El propósito de este tipo de laboratorios, estaría orientados a la generación de un nutrido portafolio de proyectos relacionados con innovación social.</p>

A través de esta diferenciación de propósitos, la consultora estaría definiendo mucho mejor su propuesta de valor y como consecuencia, los clientes tendrían un mayor entendimiento de cómo puede apoyarlos desde dos ángulos: el social y el comercial. Esto impulsaría un círculo virtuoso en el que los esfuerzos de ambas iniciativas estarían enfocados en alimentar el *pipeline* de Cirklo resolviendo el problema planteado al inicio de esta sección.

El proceso hacia la Innovación Social de Cirklo

El proceso de consolidación de Cirklo Social será largo y necesitará de mucha paciencia y habilidad por parte de los socios para convencer a aliados que fortalezcan y validen sus dos diferentes propuesta de valor: la social y la comercial. Este tiempo permitirá que el mercado madure un tanto más, y Cirklo pueda llevar las acciones necesarias para colocarse como referente de la innovación social en México.

La siguiente figura describe el proceso cíclico que Cirklo puede seguir con una empresa hacia la innovación social, partiendo desde el lado comercial.

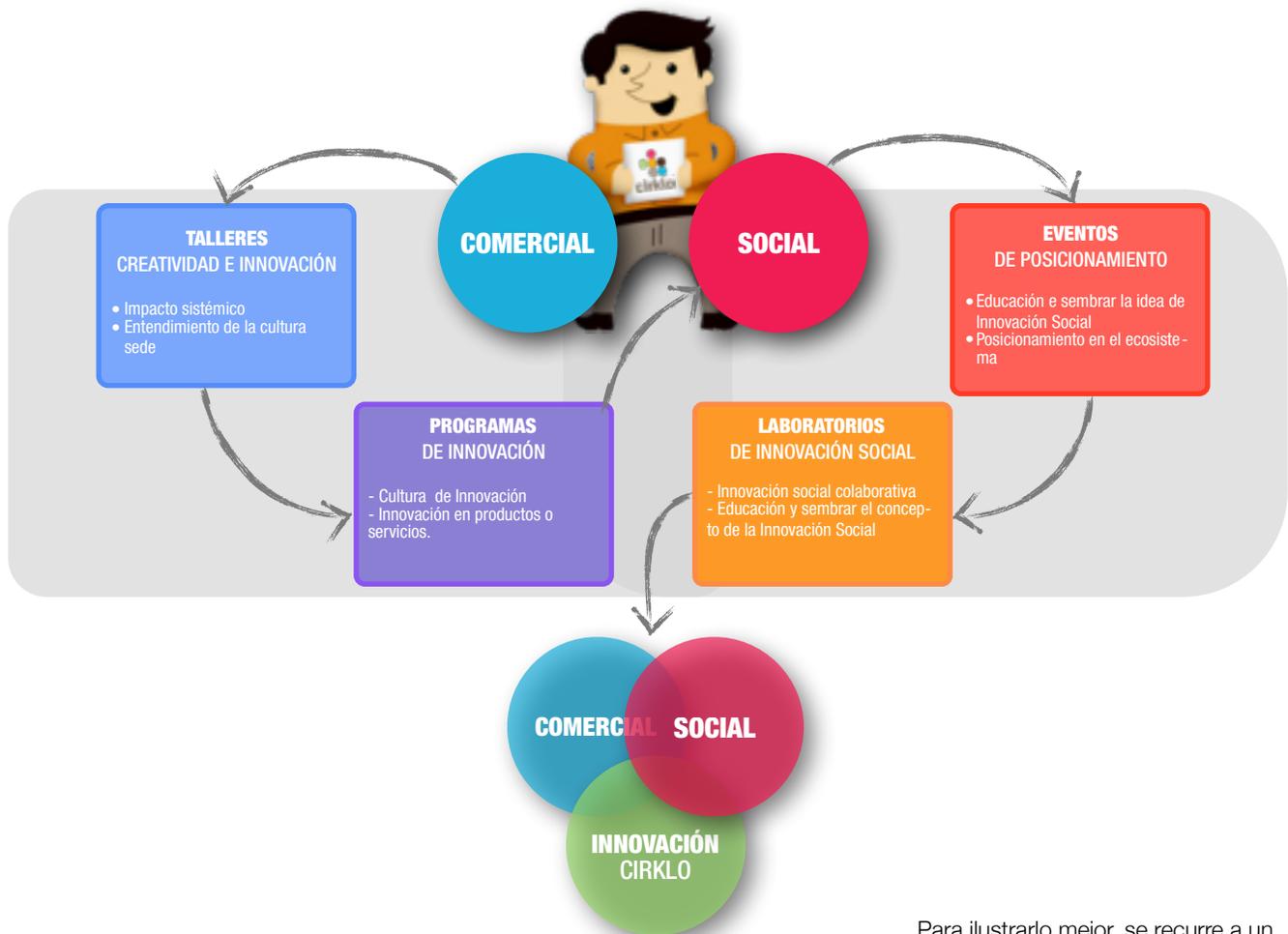


FIGURA 11: El proceso hacia la innovación social corporativa.

Para ilustrarlo mejor, se recurre a un caso hipotético:

1. **Cirklo Comercial:** Cirklo entra en contacto con el departamento de Recursos Humanos (RH) de AXA Seguros, partiendo de un taller orientado a potenciar las habilidades de sus colaboradores en materia de creatividad o innovación, con el diferencial de que la consultora partirá de entender la cultura organizacional antes de diseñarlo. AXA contrata el taller, y este se lleva a cabo. Al finalizar, los resultados y la retroalimentación de los participantes son muy buenos y el cliente empieza a valorar a Cirklo como proveedor. La consultora mantiene la relación a través de correos, llamadas y reuniones informales, entendiendo mejor a la organización, sus problemáticas y buscando una oportunidad más grande. El departamento de RH le comparte a Cirklo que se trabaja en un proyecto interno enfocado en impulsar la cultura de innovación dentro de la organización y lo invita a presentar una propuesta. Así se hace, es aprobada y Cirklo lleva a cabo una iniciativa de 4 a 6 meses.
2. **Cirklo Social:** En paralelo, Cirklo Social ha venido realizando eventos de posicionamiento a los cuales invita a líderes de diferentes áreas de empresas diversas, entre ellas la de RSE o Ciudadanía Corporativa de AXA, por tratarse de un tema de

su interés. Se comparte la visión de la consultora para generar valor a través de la ISCorp y es así que se abre un diálogo con cada invitado, mismo que se mantendrá activo.

3. **Innovación Cirklo:** De esta manera, al cabo de uno o dos años, el cliente se da la oportunidad de explorar la Innovación Social Corporativa de la mano de Cirklo, a través de pilotos de Laboratorios de Innovación Social Colaborativa. Los resultados son positivos y escalables, así, la confianza de AXA aumenta y visualiza continuar trabajando con la consultora. Cirklo ha documentado todo y previa autorización del cliente publica el caso en alguna revista o medio digital especializado. El proceso puede ser replicado con diferentes clientes que la división comercial de Cirklo active, y al cabo de 2 a 3 años, Cirklo estará piloteando proyectos de ISCorp con diferentes empresas.

Al dividir a Cirklo en Social y Comercial, lo que se busca es ser mucho más claros en la propuesta de valor que se ofrece. Conforme transcurra el tiempo y se obtengan resultados en ambos lados del modelo, más clientes estarán abriendo oportunidades comerciales y sociales indistintamente. Así, la implantación del concepto de la innovación social como vehículo para liderar en la nueva economía del valor compartido y el capitalismo regenerativo habrá resultado y la innovación no tendrá diferenciación entre social o comercial, sólo será innovación.

Para contar con bases sólidas hacia lo que se ha planteado, se propone una visión, misión y propósito, así como objetivos estratégicos. También se procederá a explicar el modelo de negocio de Cirklo Social.

1. Visión

Ser el referente de Innovación Social Corporativa en México. Cirklo habrá contribuido en la consolidación de un ecosistema de innovación abierto e integrado por todos sus clientes y aliados, en el que los propósitos sociales de las ONG y los objetivos estratégicos de las empresas se combinan y resultan en proyectos de verdadero impacto social y económico para las comunidades en las que influyen.

2. Misión y propósito

Cirklo Social es una comunidad, compuesta por empresas, ONG, universidades y entusiastas que comparten un propósito en común: *Making good, doing good*. Lo llevan a cabo a través de la ejecución de proyectos de innovación social en sectores como el del agua y saneamiento, agricultura y salud, finanzas y equidad, comunidad y educación.

3. Objetivos Estratégicos y financieros

En el corto plazo Cirklo Social deberá:

- Concentrarse en lograr su independencia financiera de Cirklo Comercial en un periodo no mayor a dos años.
- Encontrar, estructurar y consolidar alianzas estratégicas con actores del sector de impacto social que den validación a los proyectos.
- Invertir el capital semilla y posteriormente procurar fondos a través de patrocinios para realizar periódicamente eventos para posicionar el propósito y la visión de Cirklo Social.

En el mediano y largo plazo Cirklo Social deberá:

- Formar una OSC legalmente constituida y obtener la Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil para buscar beneficios como los apoyos y estímulos que otorga la Administración Pública Federal para realizar proyectos de impacto social, así como fondeo de aliados comerciales.

- Diseñar nuevos programas de impacto social que puedan ser financiados a través de donaciones o *grants* de organizaciones de primer piso.

4. Modelo de Negocio

El modelo de negocio de Cirklo Social que se presenta está basado en el arranque de la operación de esta iniciativa, y fue construido de la manera más flexible para que al transcurrir del tiempo se pueda modificar sin perder su esencia. De nuevo se utilizará la herramienta del BMC.



FIGURA 12: Modelo de negocio Cirklo Social

Como se observa, el modelo de negocio presentado se alinea a la visión y misión descritas con anterioridad. Además es congruente para conseguir los objetivos a corto plazo y flexible para modificarse cuando busque los objetivos a mediano y largo plazo.

B. Conclusiones

La elaboración del presente documento ha contribuido en gran medida al entendimiento de varios aspectos estratégicos de Cirklo:

Modelos análogos, el contexto y la industria en la que opera, el mercado en el que participa, sus competidores y los productos que oferta.

Sus fortalezas a partir de las capacidades de su equipo y de cada uno de sus miembros.

Durante mi tiempo en Cirklo, así como a través de la investigación que realicé para este caso, me queda claro que en México, el principal objetivo de las empresas es, y seguirá siendo el desarrollo del negocio, ventas y crecimiento. El impacto social y valor compartido quedan a un lado. Aunque existen indicios para señalar que las diferentes industrias están entendiendo el valor de la RSE, lo limitan a una estrategia para el aumento de las ventas por cuestiones de branding y posicionamiento en los segmentos de mercado más jóvenes y con poder adquisitivo. La madurez del mercado actual no le permite a las empresas que operan en México entender que los resultados de la implementación de proyectos de innovación social pueden ser un diferenciador mucho mayor en su propuesta de valor, inclusive puede detonar un efecto imán para la atracción de nuevo talento que busca integrarse a la fuerza laboral de una empresa con una cultura de innovación desarrollada enfocada en crear valor compartido y que busca emprender cambios positivos en su entorno.

Las características del nuevo talento se podrían potenciar con programas de emprendimiento corporativo que busquen empoderar al colaborador con herramientas y mentalidad que le brinden mayores posibilidades para desarrollar e implementar proyectos de innovación social corporativa.

Otra limitación importante relacionada con la falta de entendimiento que se tiene en torno a la innovación es el *cómo se hace* - cómo se ejecuta-. La innovación, de acuerdo con Vijay Kumar, es la implementación intuitiva de un proceso que comienza con una corazonada o hipótesis de innovación y recorre los pasos generales de investigación de usuario y contexto, análisis y obtención de insights, síntesis de conceptos y soluciones y por último ejecutar, probar y medir los resultados (Kumar, 2013). El proceso puede ser simple y evidente para su aplicación en cualquier tipo de proyecto, sin embargo, para el diseño e implementación de iniciativas de RSE, pocas veces se ejecuta de esta manera, más bien se centran en administrarlo -planificar, dirigir, organizar, evaluar y medir- pero no en innovar.

A partir de este entendimiento podemos concluir que la RSE es el marco dentro del cual se puede detonar la Innovación Social Corporativa y el emprendimiento corporativo es la manera en la que se puede implementar orgánicamente. Las empresas reconocen la RSE como un elemento rector en la estrategia de crecimiento y de acuerdo a los planteamientos que se presentaron a lo largo del caso, cada vez estarán buscando más formas de innovar en sus esfuerzos de RSE.

Esto no sucederá de la noche a la mañana, pero es un excelente tiempo para que Cirklo pueda abanderar el movimiento y convertirse en referente del tema.

El proceso hacia el posicionamiento del Cirklo en la industria es largo y comienza con la separación de sus propósitos en dos modelos: el comercial y el social que permitirá ofertar su propuesta de valor doble con un más claro entendimiento de sus clientes y socios comerciales.

V. BIBLIOGRAFÍA

- ADC. (2013, Enero 01). *Designism*. Recuperado de <http://www.adcglobal.org/programs/designism/>
- Serrano, A., & Martínez, E. (2003). *La brecha digital, mitos y realidades*. México: Editorial UABC.
- Antonelli, P. (Director). (2012). *El poder disruptivo del diseño*. Estados Unidos: World of business ideas.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012, Julio 1). *In Search of the Hybrid Ideal*. Stanford Social Innovation Review. Recuperado en Junio 16, 2014, de http://www.ssireview.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal
- Blankespoor, E. (2009, January 1). Center for Social Innovation. *About CSI : (CSI)*. Recuperado en Junio 15, 2014, de <http://csi.gsb.stanford.edu/about-csi>
- Bornstein, D. (2004). *How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford: Oxford University Press.
- Bornstein, D., & Davis, S. (2012). *Emprendedores sociales: lo que todos necesitan saber* (1. ed.). México, D.F.: Debate :.
- Brown & Rockefeller Foundation, (2008). *Design for social impact*. Recuperado de <http://www.ideo.com/work/design-for-social-impact-workbook-and-toolkit/>
- Brown, S. (2008, May 1). *Play is more than just fun*. Stuart Brown. Recuperado en Junio 21, 2014, from http://www.ted.com/talks/stuart_brown_says_play_is_more_than_fun_it_s_vital
- Brown, T., & IDEO.org, (2012). *Year one*. (1st ed.). Palo Alto: Sappi Ideas that matter. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/ideo-org-images-production/downloads/39/original/IDEO.org_Year_1.pdf
- Cajiga, J. F. (2013, Enero 01). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Recuperado de http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Catapult Design. (2013, Enero 01). *Mission*. Recuperado de <http://catapultdesign.org/>
- CEMEFI. (2013, April 10). *Conclusiones del VI Encuentro Latinoamericano de ESR*. Recuperado Junio 22, 2014, de <http://www.cemefi.org/servicios/noticias/rse/1942-caracteristicas-de-las-esr-del-futuro.html>
- Chesbrough, H. (2005). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business Review Press

Christensen, C., Baumann, H., Ruggles, R. & Sadtler, M. (2006, Diciembre 01). *Disruptive innovation for social change*. Harvard Business Review Spotlight, Recuperado de <http://impact.sva.edu/core/wp-content/uploads/2010/06/hbr-disruptive-innovation-for-social-change.pdf>

Covey, S. R. (2004). *The 8th habit: from effectiveness to greatness*. New York: Free Press.

Cross, N. (2006). *Designerly ways of knowing*. London: Springer.

DA. (2012, Diciembre 01). *In review: 2007-2012*. Recuperado de <http://www.designersaccord.org/>

DesignNYC. (2013, Enero 01). *About Us*. Recuperado de <http://www.designnyc.org/about>

DTM. (2013, Enero 01). *Fact sheet*. Recuperado de <http://designthatmatters.org/dtm-fact-sheet.pdf>

Faz, X. (2012, November 30). *Re-Banking the De-Banked in Mexico*. CGAP. Recuperado el 21 de junio, 2014, de <http://www.cgap.org/blog/re-banking-de-banked-mexico>

Haque, U. (2011). *The new capitalist manifesto: building a disruptively better business*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.

Harzing, A.W.; Sorge, A.M. (2003) *The relative impact of country-of-origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: World-wide and European perspectives*, Organisation Studies, vol. 24, no. 2.

Herrera, M. (2013, August 7). *Democratización de la Innovación: Innovación Social*. Recuperado en Junio 25, 2014, de <http://www.forbes.com.mx/sites/democratizacion-de-la-innovacion-innovacion-social/>

Hill, C. W., & Jones, G. R. (1998). *Strategic management theory: an integrated approach* (4th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.

Howaldt, S., & Schwarz, M. Sozialforschungsstelle Dortmund, (2010). *Social innovation: concepts, research fields and international trends*. Recuperado de International Monitoring website: http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/IMOTrendstudie_Howaldt_englisch_Final ds.pdf

Howe, J. (2006, June 1). *The Rise of Crowdsourcing*. Retrieved June 24, 2015, from <http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>

iDe. (2013, Enero 01). *Our story*. Recuperado de <http://www.ideorg.org/OurStory/History.aspx>

IDEO. (2012). *Human centered design toolkit*. (2nd ed.). IDEO.

Knowledge@SMU. *Innovations in Philanthropy: The Rockefeller Foundation's Perspective*. (2008). Knowledge@SMU, Recuperado de <http://ink.library.smu.edu.sg/ksmu/160>

Kumar, V. (2013). *101 design methods: A structured approach for driving innovation in your organization*. Hoboken, N.J.: Wiley

Levy, P. (1999). *Introduction. Collective intelligence: mankind's emerging world in cyberspace*. New York: Plenum Trade.

- Lindegard, S. (2011). *Making open innovation work*. (1st ed.). North Charleston: CreateSpace. Recuperado de <http://www.15inno.com/wp-content/uploads/2012/08/Making-Open-Innovation-Work-by-Lindegard.pdf>
- López, E. (2013, February 27). *Echémosle un ojo al Distintivo ESR*. ExpokNews. Recuperado en Junio 22, 2014, de <http://www.expoknews.com/echemosle-un-ojo-al-distintivo-esr/>
- Lorca, J. (2013). *Construyendo la innovación social... desde abajo*. (1 ed.). Granada: Julio Lorca. Recuperado de <http://innovacion-social.es/>
- Malone, T. (2012, Noviembre 21). *Collective intelligence*. Edge.org. Recuperado Junio 16, 2014, de <http://edge.org/conversation/collective-intelligence>
- Marsal, R., & Curiel, D. (2013). *¿Hacia dónde va la Responsabilidad Social?*. 1er estudio - 2013. Panorama de la responsabilidad social en México (). Distrito Federal: Responsable.
- McDonough, W., & Braungart, M. (2002). *Cradle to cradle: remaking the way we make things*. New York: North Point Press.
- Mishra, G., Makhija, (2013). *Now & next: Ten frontiers for the future of engagement*. MSLGROUP's Insights Network
- Molinari, A. (2011, Agosto). *Bridging the digital divide*. Presentación realizada en Tedx San Miguel de Allende, San Miguel de Allende. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?>
- Montenegro, J. L. (2013, January 1). *VI Encuentro latinoamericano de Empresas socialmente responsables*. News Week en español, p. 6.
- Mullins, J. W., & Komisar, R. (2009). *Introduction. Getting to plan B: breaking through to a better business model*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- Olivieri, L. (2007, Marzo 30). *Design for the other 90% press release*. Recuperado de http://d1eujzb03uflva.cloudfront.net/press/other_0407.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Paiva, V. (2006). *¿Qué es el Tercer Sector?* *Revista Científica De UCES*, VII (1), 99-99. Retrieved April 2, 2015, from http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/346/Qué_es_el_tercer_sector.pdf?sequence=1
- Pilloton, E. (2009). *Design revolution: 100 products that empower people*. New York: Bellerphon Publications.
- Project H. (2013, Enero 01). *Mission*. Recuperado de <http://www.projecthdesign.org/>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011, January 1). *Creating Shared Value*. Retrieved April 3, 2015, from <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Rendón, C. (2013, November 15). *Aprenden cómo crear negocios en INCMty*. Retrieved July 6, 2014, from http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/por+tema/negocios/incmty_buildtallerconcepcionnegocio_15nov13

- Reyes-Heróles, R. (2011, July 18). *Enova educa a través de Internet*. Emprendedores 2011. Recuperado en Junio 21, 2014, de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2011/07/11/educacion-apoyada-en-internet>
- Reynoso, R. (2012, May 25). *Organismos promotores de RSE en México*. Ganar - Ganar , 70.
- Sánchez, L. (2002, January 1). *¿Qué es CC?*. Creative Commons México. Recuperado en Junio 21, 2014, from <http://www.creativecommons.mx/que/>
- Serrano, A., & Martínez, E. (2003). *La brecha digital. La brecha digital, mitos y realidades*. Mexicali, Baja California: Departamento Editorial Universitaria de la Universidad Autónoma de Baja California.
- Seeling, T. (2013, May 10). *5 Ways To Innovate By Cross-Pollinating Ideas*. Retrieved April 4, 2015, from <http://www.fastcodesign.com/1672519/5-ways-to-innovate-by-cross-pollinating-ideas>
- Wagner, T. (2012). *Creating innovators: The making of young people who will change the world*. NYC: Scribner.
- Walters, H. (2010, Enero 05). *Rockefeller Foundation's push toward design and innovation*. Recuperado de http://www.businessweek.com/innovate/next/archives/2010/01/rockefeller_fou.html
- West, H. (2011, Octubre). *Design makes social change: Commerce a powerful leverage for social innovation*. Presentación realizada en TEDxMadrid, Madrid. Recuperado de <http://continuuminnovation.com/design-makes-social-change/>