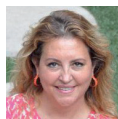


Emprendimiento Social, Lean Startup y Trabajo Social



May Escobar Lago
Trabajo Social
Directora General de la Fundación Luzón

Introducción

En los últimos años han surgido en nuestro entorno una serie de proyectos de emprendimiento con una finalidad social que pretende conseguir una mejora en la situación social de un colectivo o generar un impacto social positivo para nuestra sociedad.

Muchos de esos proyectos se basan en la tecnología y están asumiendo para su desarrollo enfoques metodológicos relacionados con este tipo de empresas de base tecnológica. El ejemplo más conocido de este tipo de enfoques metodológicos es el denominado Lean Startup.

La mayor parte de las veces, estos proyectos de emprendimiento social nacen de personas bienintencionadas que, aun teniendo formación en diferentes ámbitos, económico, tecnológico, industrial, etc, carecen de formación real y experiencia en el ámbito social.

Por ello, al igual que es importante abordar estos proyectos de emprendimiento social utilizando este tipo de metodologías innovadoras, no es menos importante ni necesario aportar las claves para realizar una aproximación social adecuada. Además, si queremos utilizar las herramientas que nos ofrecen estos nuevos enfoques metodológicos, podremos utilizarlos también para validar las hipótesis y la viabilidad de nuestro proyecto tanto social como de mercado.

1. El Emprendimiento y su aproximación Social

Creo que no me equivoco al afirmar que uno de los detonantes por este creciente interés en las empresas sociales en España, en concreto en el ámbito de las empresas sociales de base tecnológica, fue la puesta en marcha de iniciativas como UEIA. Esta indicativa, de la cual fui cofundadora, puso en marcha la primera Aceleradora, al menos en Europa, de empresas sociales de base tecnológica. La finalidad de UEIA fue la de impulsar este tipo de empresas sociales con un alto carácter innovador deseaban dar respuesta a diferentes retos sociales de una manera económicamente sostenible para que el impacto social generado pudiera crecer y mantenerse en el futuro.

Desde el año 2002 he estado trabajando en el ámbito del Emprendimiento Social y he visto cómo en los últimos años se ha multiplicado su interés entre las Instituciones, las Universidades, las grandes multinacionales, etc, en muchos casos como promotores de iniciativas en este campo y en otros como impulsores de proyectos con estas características.

A media que iba conociendo a más equipos y personas que comenzaban a trabajar en esta nueva forma de influencia social, me daba cuenta de que pocas personas y equipos provenían del ámbito social y disponían de competencias en estos ámbitos. Por ello me decidí a incorporar acciones que hicieran posible la validación social al tiempo que combinarlas y aprovechar este nuevo tipo de entornos metodológicos.

Una gran parte de las empresas sociales de base tecnológica se basan en un modelo de negocio de

plataforma multiagente. Muy a menudo hay dos ‘clientes’ – por ejemplo, uno recibe un producto o servicio a cambio de dinero, mientras que el otro recibe de forma gratuita un producto o servicio que resuelve un problema social. Esta dualidad hace mucho más complejo el desarrollo de la iniciativa emprendedora y pone de manifiesto la necesidad de ser sistemático en el proceso de aprendizaje del mercado, cliente y problema, especialmente en el caso del Problema Social.

Lean Startup es un marco metodológico para el desarrollo de nuevos productos o servicios, especialmente en situaciones de elevada incertidumbre, como ocurre en los proyectos de innovación social.

La expresión Lean Startup ha sido acuñada por Eric Ries un joven ingeniero informático y emprendedor, (Ries, E. 2011 *El método Lean Startup*, Crown Publishing Group).

Lean Startup no es una metodología propiamente dicha, sino más bien, una combinación de metodologías. Por un lado, utiliza, ‘Customer Development’ [Desarrollo de Cliente] para descubrir las necesidades reales del cliente y/o destinatario del producto o servicio, por otro lado, utiliza métodos ágiles de desarrollo de producto. En un proyecto de Lean Startup se desarrollan de forma coordinada un ciclo de descubrimiento del cliente y sus necesidades y un ciclo de desarrollo de una solución para esas necesidades.

El creador de Customer Development es Steve Blank, un profesor de la Universidad de Stanford también inversor en varias startups tecnológicas, que junto con Eric Ries ha popularizando el concepto de Lean Startup o empresa “ligera”, apli-

cando ideas del Lean Manufacturing a la creación de empresas innovadoras de base tecnológica.

Pues bien, para Steve Blank, la mayoría de los startups fracasan no porque no tengan dinero o falle la tecnología, sino porque no consiguen clientes para su producto innovador. El modelo tradicional de desarrollo de un startup es inadecuado a la hora de manejar ese riesgo y de ahí la necesidad de Lean Startup.

El punto fundamental de Lean Startup es que no podemos estar seguros de casi nada con relación al cliente, su problema o la solución que lo resuelve y que, por lo tanto, hay que testear nuestras hipótesis continuamente.

La traducción de literal de Customer Development es *desarrollo de cliente*, en este caso y a lo largo de todo el artículo, es importante que tener en cuenta que cuándo me refiero a cliente, me refiero a su acepción como consumidor de un producto o servicio donde se establece una transacción económica por la adquisición de un producto, no debiendo ser confundido por la denominación que a veces se relaciona en el Trabajo Social cuando se denomina cliente como un usuario de los servicios sociales.

El famoso lema en el ámbito del emprendimiento de Steve Blank que dice ‘Get Out Of The Building’ [‘Sal del Edificio’] de Customer Development (Blank, E y Dorf, B (2013) *El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa Grupo Planeta*), es especialmente relevante en este caso.

Lo que Blank quiere decir con este imperativo a los emprendedores, a cualquier tipo de emprende-

Emprendimiento Social, Lean Startup y Trabajo Social

dores, es que harán bien en ‘salir a la calle’ a conocer las necesidades reales de sus clientes para proporcionar el mejor producto y más ajustado a lo que ese cliente espera de una manera rápida y eficiente.

Pues bien, al emprendedor social le añadiría ‘Sal del Edificio’ además de para aprender lo anterior, para conocer la realidad social de los colectivos y personas a los que pretendes ayudar, conocer su realidad y aprender con ellos y de ellos, esto nos ayudará a validar nuestras hipótesis sociales y a comprender si nuestra solución va a conseguir el resultado que deseamos.

Para ello es imprescindible que sus hipótesis previas sean validadas a través del contacto directo con la situación social, puesto que los falsos supuestos pueden llevar a planteamientos que en muchos casos sólo empeorarán la situación.

Por otra parte, trabajar y avanzar con esta metodología para las empresas sociales vinculadas a entidades no lucrativas, puede ser fundamental en país como España, dado que muchas organizaciones sociales y ONG por las consabidas razones socioeconómicas por la que se ha atravesado recientemente se han podido ver abocadas a experimentar mediante un proyecto de emprendimiento social, sin tener en muchos casos formación en este sentido, y aún peor, sin haber tenido mucho tiempo ni dinero para poder reaccionar.

Volviendo al tema de la falta de formación o experiencia en el ámbito social de los equipos de emprendimiento social, la aproximación puede realizarse desde, al menos, dos variantes diferentes:

- Por una parte, una aproximación hacia las personas usuarias del servicio, cuando estos

pueda pertenecer a un colectivo en situación de vulnerabilidad social.

- La aproximación a otros agentes involucrados, como pueden ser los profesionales que trabajan con estos colectivos, ya que son ellos los que mejor conocen de primera mano sus problemas y necesidades sociales.

Para Mario Lopez de Ávila, profesional que comenzó a hablar en nuestro país de este tipo de enfoques metodológicos:

Una startup es una Solución por construir para un Problema por conocer.

Una start-up es un banco de pruebas. Es un medio para verificar tus hipótesis sobre el negocio, el mercado, el cliente, la demanda... Es un LABORATORIO.

2. Su aplicación al emprendimiento Social

Sí es difícil pensar en una solución por construir para un problema por conocer hablando en términos de mercado, mucho más difícil será pensarlo si además lo queremos con el doble objetivo que plantea el emprendimiento social: Por una parte, construir un proyecto de empresa sostenible pero que al mismo tiempo pueda generar un impacto social positivo.

Aunque en *Customer Development* se recomienda generalmente empezar nuestras entrevistas por el ‘cliente’, en el caso de la validación del problema social no siempre es recomendable, dado que las propias personas beneficiarias en muchos casos pueden estar influidos por su propia necesidad o problema social y no nos pueden ayudar

desde un punto de vista objetivo mediante una entrevista al uso.

Por ello analizaremos, ya lo hice en España Lean Startup 2013 (*Lopez de Ávila, M. De Miguel J.A 2014 España lean startup 2013 – Estado del arte del emprendimiento. Escobar, M Capítulo 14 Lean Social Entrepreneur <https://app.box.com/s/4go0lk4zi1e-b6kgxp7y4>*), los tres tipos de agentes que deberían abordar aquellos emprendedores sociales, sin conocimientos sociales previos, para poder validar el valor social que pretenden generar.

1. Entrevistas a profesionales de la Acción Social, fundamentalmente Profesionales del Trabajo Social o del Educación Social. En otros casos, enfocados a un ámbito más comunitario, la experiencia de dinamizadores comunitarios o agentes de desarrollo local será muy valiosa.

Mi recomendación a los emprendedores sociales es que empiecen a recabar información en primer lugar de estos profesionales, para aprender de ellos las claves del problema o necesidad social al que quieren enfrentarse. De esa manera estaremos más cerca de validar que vamos por el camino correcto y que nuestra intención de transformación social va a generar el resultado esperado. Además, si saben escuchar, los Trabajadoras y Trabajadores Sociales revelarán también pistas valiosas que les servirán de ayuda en la preparación de las entrevistas a las personas o colectivos a las que quieren ayudar.

En España, además, nos encontramos con un gran desconocimiento, por parte de la población en general, y en algunos casos hasta con un cierto punto de desdén hacia la labor que realizan los Servicios Sociales. Cualquiera

persona ante un problema de salud sabe inmediatamente a qué profesional y a qué servicio de salud acudir, pero poca gente sabe a dónde acudir ante un problema o necesidad social.

La mayoría de las personas, y muchos de los emprendedores sociales, no conoce que existen los Recursos Sociales, tanto básicos como especializados, atendidos y gestionados fundamentalmente por Trabajadoras y Trabajadores Sociales y otros profesionales de la acción social.

2. Entrevistas a integrantes de Entidades Sin Ánimo de Lucro que trabajan, de manera remunerada o de forma voluntaria, en el ámbito social concreto de nuestra Empresa Social. También puede ser de interés realizar estas entrevistas a las personas con responsabilidad en empresas de la llamada Economía Social, que no debemos de confundir con el Emprendimiento Social, aunque en algunos aspectos pueden ser similares, existen bastantes diferencias entre ellos y en ámbito social se tienden a confundir, en los proyectos de emprendimiento social no tiene por qué contratar a personas en situación de exclusión social, ni son empresas que ponen en marcha colectivos en situación vulnerable. [Para los que estén interesados en los diferentes modelos de fuentes de ingresos de empresas sociales, he incluido en un anexo I a este capítulo una clasificación de elaboración propia incluida en España Lean Startup 2013].
3. Entrevistas directas a las personas en situación de dificultad o exclusión social y/o sus familias. Preferiblemente este tipo de entrevistas deberíamos realizarlas en último lugar, después de haber explorado las dos anteriores, en este

Emprendimiento Social, Lean Startup y Trabajo Social

aspecto recomendando hacer este tipo de entrevista con el asesoramiento de profesionales del ámbito social preferiblemente: Trabajadoras y Trabajadores Sociales. Una de las excepciones que se pueden producir es que la necesidad social sea de carácter general y afecte a toda la población y no algo que afecta sólo a un colectivo concreto, por ejemplo, cuando hablamos del consumo responsable, la conciencia cívica o el respeto a los derechos humanos. Otra posible excepción en esta norma sería si nos encontramos en una situación en la que sea muy difícil poder realizar las entrevistas a los dos primeros tipos de agentes citados.

3. Algunos ejemplos de emprendimiento social

Como comentaba al inicio, en el año 2011, cuando en nuestro país se comenzaban a ver los resultados más dramáticos de la crisis económica, un grupo de 6 personas nos reunimos para poner en marcha la primera Aceleradora de empresas sociales de base tecnológica.

UEIA Accelerator era un programa de seis meses donde los proyectos recibían los servicios de aceleración de startup más efectivos y avanzados para situar estas iniciativas en disposición de competir con otras empresas en el mercado.

Creo que no me equivocaría si digo que más del 95% de los proyectos de empresas sociales que se presentaron a la primera convocatoria de UEIA Accelerator, ninguno de sus integrantes provenía de ámbitos profesionales vinculados al Tercer Sector (Asociaciones, Fundaciones o Entidades Públicas en torno al mundo de la Acción Social). Todos ellos planteaban unos proyectos de

empresa social con la noble intención de cambiar circunstancias sociales problemáticas que habían detectado, pero sin haber profundizado suficientemente en su estudio.

Pues bien, para que una Empresa Social genere el valor social esperado, es esencial y prioritario conocer en profundidad la situación social que se quiere transformar, más allá de la información que se obtiene a partir de la cobertura realizada por los medios de comunicación de tales hechos. Y ese conocimiento sólo se consigue sobre el terreno.

4. Necesidades sociales y emprendimiento social

El estudio en profundidad de su necesidad social ayudará de manera valiosa a los emprendedores sociales a preparar mejor el trabajo de Customer Development.

Para ello he utilizado la clasificación de *Clarisa Ramos Feijoo*¹, añadiendo algunos ejemplos de empresas sociales de base tecnológicas acelerados durante la primera convocatoria de UEIA Accelerator (utilizaré las denominaciones que dieron durante su participación en UEIA:

1. “*Las necesidades de mínimo vital*, también llamadas necesidades primarias o básicas, que «son las imprescindibles para garantizar la existencia de la vida» (Ramos, 2003) relativas a la alimentación y vestido o alojamiento”. En este tipo de necesidades son las que abordan empresas sociales de base tecnológica como Doafund. Empresa de Crowdfunding que realizaba captación de fondos destinados a familias al borde del desahucio.

2. “*Necesidades de autonomía personal o necesidades secundarias*, que recogen dificultades personales para realizar actividades elementales, causadas por impedimentos físicos, psíquicos o culturales”. Este sería el campo de trabajo de:

Afables: Recomendador de Personas cuidadoras profesionales para personas en situación de dependencia, desde la experiencia que habían tenido familias para las que ya habían trabajado.

Terapia Tutorizada Asistida: Acompañamiento Psicológico online a familiares de personas afectadas por trastornos de la personalidad en poblaciones donde no existen profesionales expertos.

3. “*Necesidades de convivencia o sociales*, que son las que están vinculadas a una realidad y a un contexto histórico-social en función de las distintas perspectivas teóricas que pueden estar relacionadas con el núcleo de convivencia, conflictos de relación familiar o con la comunidad, reflejándose en este último apartado las de relación social en el vecindario o barrio. También se recogerían en este apartado las relacionadas con el conocimiento o desconocimiento de recursos sociales y con la utilización del tiempo libre”. Para solventar este tipo de problemas trabajan empresas sociales como

AccityMaps: Se definía como el Google maps para las personas con discapacidad, donde pudieran programarse un trayecto por la ciudad sin encontrarse con barreras arquitectónicas.

Por otra parte, en algunas ocasiones los proyectos de empresa social se pueden convertir tam-

bién en un nuevo *recurso social*, en muchos casos con un claro componente de innovación social.

Para los profesionales del Trabajo Social, es fácilmente identificable cuándo nos encontramos con una startup que tiene como producto algo que se puede convertir en recurso social.

Si los emprendedores sociales son capaces de identificar este potencial en su propuesta social se podrán encontrar con que los propios profesionales del ámbito social serían los ‘primeras personas usuarias o clientes’ de su producto o servicio.

Este podría ser el caso de la empresa Afables, su portal para la recomendación de cuidadores de confianza podría convertirse también en un recurso que ofrecer a las familias que buscan alguna persona de su entorno, con buenas referencias, para cuidar a su familiar dependiente.

En conclusión, los productos de algunos startups sociales pueden ofrecer como producto algún tipo de recurso social de carácter innovador.

5. En la práctica: Claves para aplicar Lean Startup al emprendimiento social

Vamos a tomar como referencia el caso de Afables.com, recién comentado. Fue uno de los proyectos que acelerados en la primera convocatoria de UEIA y que tuvo la fortuna de tutelar. Como decía, Afables se definía como el primer recomenda-

notas

¹ RAMOS FEIJÓO, Clarisa “Necesidades Sociales. Conceptos. Perspectivas en el análisis de las Necesidades Sociales. Problemas sociales y necesidades sociales” en “Introducción al Trabajo Social”, ISBN: 84-206-4321-1, Madrid, Alianza Editorial, pp. 340-371, (2003).

Emprendimiento Social, Lean Startup y Trabajo Social

dor social de los Cuidados (tanto de profesionales autónomos cómo de empresas que prestan este tipo de servicios), con lo que ello conlleva de humanización de un servicio necesario y vital para muchas personas y familias, prestado en algunas ocasiones con falta de profesionalidad.

Una de las sugerencias que les ofrecí fue la de acercarse a entrevistar a los profesionales del Trabajo Social que prestaban sus servicios en los entornos hospitalarios puesto que muchos de los problemas sociales relacionados con la dependencia se originan en el momento del alta hospitalaria de aquellos pacientes que necesitan asistencia domiciliaria personal (temporal o indefinida). Para mí, este era el punto lógico de partida de su proceso de *Customer Development*.

El equipo de Afables descubrió durante las Entrevistas de Problema que una de las situaciones recurrentes a los que se enfrentan los Trabajadoras y Trabajadores Sociales surge cuando los familiares solicitan que les recomienden servicios o empresas de ayuda a domicilio, porque salvo por la experiencia personal de cada uno, poco se sabe en realidad de la profesionalidad y buen hacer de muchas de estas empresas (o profesionales) de la dependencia. Dicho de otra manera, el sector no es del todo transparente - necesita claridad.

De estas entrevistas surgió en el equipo de Afables el convencimiento (descubrimiento) de que los Trabajadoras y Trabajadores Sociales serían personas usuarias y prescriptores del servicio que querían ofrecer.

Afables resolvía este problema precisamente introduciendo mayor transparencia en este mercado, puesto que su web recoge los comentarios y valoraciones que otras familias realizan sobre los prestadores de servicios de ayuda domiciliaria en base a su propia experiencia. De esta manera, la familia

que se enfrenta por primera vez a esta necesidad dispone de un sitio en el que informarse de la oferta existente y comparar la calidad del servicio a contratar a priori. Y, por supuesto, también el Trabajador Social puede utilizarlo tanto para informarse como para recomendar distintas opciones o directamente informar de la web para que sean las propias familias quiénes decidan la persona que desean contratar en base a esos comentarios.

Como decía, el valor social de Afables no estaba sólo en la humanización de la asistencia a domicilio, sino que también tiene un valor como un posible Recurso Social de utilización para los profesionales de Trabajo Social que trabajan en el ámbito de la Salud o de los Servicios Sociales básicos.

6. Entrevistas a Entidades sin Ánimo de Lucro

Por otra parte, las entidades privadas (ONG, Asociaciones, Fundaciones...) o Empresas de la Economía Social que trabajan con diferentes problemas y colectivos deberían servirnos como agentes clave para validar nuestra solución al Problema Social o Necesidad Social. En este tipo de entornos incluso son los que podrán realizar el trabajo de mediación para poner en contacto a los emprendedores sociales con los propios afectados con el fin de realizar entrevistas o alguna otra actividad relacionada directamente con las personas usuarias objetivo del emprendimiento social.

7. El caso EasyCall, hoy Mouse4All

Este fue el caso del Emprendedor Javier Montaner que decidió testear su producto EasyCall, una forma diferente de llamar por teléfono utilizando

tarjetas RFID (son unos pequeños dispositivos, parecidas a una pegatina que pueden pegar a un producto, que permiten recibir y responder a peticiones por radiofrecuencia) con fotografías, ante un grupo de personas mayores.

Primeramente, lo intentó en diferentes Centros de Mayores dependientes de la administración pública pero finalmente sólo pudo realizar su testeo en una residencia de personas mayores de carácter privado. Esta experiencia le sirvió para descartar alguno de los supuestos que tenía respecto al problema social que quería solucionar.

La experiencia de Javier al tratar de conseguir la colaboración de centros dependientes de la Administración es habitual. El emprendedor social “lean” hará bien en armarse de paciencia cuando trate con centros públicos, puesto que a menudo sus tiempos de respuesta son mucho más largos de lo que uno quisiera. También debe de utilizar todos sus dotes de “ingeniería social” para moverse por los entresijos de la Administración, en compensación hay que reconocer que al tratarse de proyectos sociales los interlocutores están más dispuestos a recibir a los emprendedores que llegan a ellos.

Posiblemente, la experiencia de Javier también habría sido distinta si los profesionales sociales conocieran este tipo de enfoques metodológico Lean startup, para entender la necesidad que estos emprendedores tienen para validar sus hipótesis.

De todas maneras, es muy probable que el sector privado pueda responder con más rapidez a los tiempos que necesitan y esperan los emprendedores sociales que utilizan un enfoque Lean.

Es Conviene recordar a los emprendedores en este punto que antes de comenzar a realizar entrevistas,

tanto en el ámbito de los servicios sociales públicos cómo en el de las entidades privadas, es importante aprender todo lo posible sobre la problemática social a la que se enfrentan los posibles clientes.

He de decir que después de varios años y de varios “pivotes” de su proyecto emprendedor inicial, gracias en gran parte a lo aprendido, Javier Montaner en la actualidad es coFundador de una de las empresas sociales españolas más laureadas internacionalmente con su proyecto Mousse4all, recientemente galardonada por ‘World Summit Awards’ las Naciones Unidas (ONU) <https://mouse4all.com/es/>

Mouse4all es un producto de apoyo que permite utilizar una tableta o teléfono Android sin tocar la pantalla que facilita el acceso a Internet, redes sociales, juegos o cualquier otra aplicación.

8. Entrevistas directas a las personas usuarias

Cuando explicaba anteriormente que debería de ser las últimas entrevistas a realizar por parte del emprendedor, es porque con total seguridad sólo se producirá su necesidad, si en las anteriores entrevistas ya se ha constatado que se va por el camino adecuado. Por cierto, que, hablando con rigor metodológico, es muy posible que finalizada una primera ronda de entrevistas con los distintos agentes sea necesario volver a empezar con unos u otros para continuar aprendiendo y validando las hipótesis plantadas.

Es importante proteger a las personas con diferentes problemáticas sociales del dolor asociado a tener que profundizar sobre su situación y por ello solo deberían de realizarse bajo la supervisión de los profesionales sociales. A veces, dependiendo

Emprendimiento Social, Lean Startup y Trabajo Social

de la problemática, una entrevista provoca un dolor innecesario que podemos evitar si validamos en las entrevistas realizadas a los otros agentes implicados.

Por otra parte, otra de las recomendaciones que doy a los emprendedores es que es necesario que el lenguaje que utilicen sea el más adecuado para que nos puedan entender personas no familiarizadas, ni con la tecnología, ni con el negocio. Muchas veces, sin querer, utilizamos tecnicismos o palabras propias del ámbito profesional. Debemos hablar de manera clara, poniendo ejemplos, utilizando comparaciones con situaciones cotidianas o analogías.

Además, al estar trabajando con empresas de base tecnológica, nos vamos a encontrar posiblemente con una gran brecha digital en la mayoría de estos colectivos y deberemos tener paciencia, traducir términos y simplificar los mensajes. Esta situación, que se produce con frecuencia a pesar de parecer obvia, puede condenar al fracaso nuestra entrevista.

Finalmente, lo más importante en este tipo de entrevistas es respetar la intimidad, proteger la privacidad y los datos que obtengamos. Ésta debe ser la primera norma para tener en cuenta a la hora de realizar entrevistas a las personas. Además, siempre hemos de mostrar respeto por su situación y ser empáticos con ellos, sin caer en el paternalismo. Como no podía ser de otra manera, la dignidad de las personas debe estar por encima de todo.

9. Lean startup: ¿Oportunidad para las Entidades No Lucrativas (ENL)?

Como avanzaba en el principio de este artículo, el enfoque Lean Startup, no sólo tiene un doble

valor para las Empresas Sociales, también puede ser importante en nuestro país para muchas Entidades no lucrativas, dado que su financiación era excesivamente dependiente de las subvenciones públicas. Este modelo de subvenciones públicas ha menguado de forma importante a raíz de la profunda crisis económica por la que hemos pasado o se ha distribuido de una manera diferente.

Las consecuencias traspasan nuestras fronteras, dada la cantidad de organizaciones sociales y ONG que trabajaban en cooperación al desarrollo y que han tenido que abandonar proyectos en otros países.

Una de las vías de solución ante la falta de sostenibilidad en estas Entidades puede ser la de comenzar a explorar dentro de las organizaciones, la posibilidad de generar a modo 'spin off' empresas sociales con modelos de negocio viables y sostenibles y de esa forma poder seguir realizando su actividad social fundamental.

No siempre es fácil incorporar en el sector social el interés por explorar la vía del emprendimiento, pero en este momento puede ser una salida a explorar para poder hacer viable la necesaria labor que realizan y que es necesaria para la sociedad.

Uno de los problemas que nos encontramos en este campo es justo el opuesto al que veíamos en el caso del emprendimiento social: profesionales de la Acción Social muy conocedores de la problemática social y absolutamente centrados en su solución, pero con nulos o muy escasos conocimientos de empresa o del mundo del emprendimiento.

Otro de los problemas se origina en los temores internos o de parte de los órganos directivos: temor al cambio, a la innovación, a ver el mundo de

la empresa como el enemigo o como el modelo en el que no se desea ver reflejada (sin pararse a apreciar sus virtudes), temor a la tecnología sin dar opciones a ver sus posibilidades.

Al igual que las corporaciones empresariales están explorando las posibilidades que ofrece el enfoque Lean Startup incorporando equipos de Intraemprendores dentro de sus empresas, las ONG pueden incorporar equipos de trabajo en este sentido para que avancen rápidamente hacia modelos de emprendimiento social que, alineados con sus objetivos sociales que favorezcan su autosostenibilidad y que preserven el valor social que hasta ahora vienen ofreciendo a la sociedad.

En mi colaboración en la publicación España Lean Startup 2013² donde participé con un capítulo destinado al Emprendimiento Social, desarrolle una relación de los diferentes modelos de negocio en relación con el emprendimiento social.

En relación a los modelos de fuentes de ingresos y de generación de valor social de empresas Sociales de base tecnológica distinguimos:

1. Directo: Modelo de empresa social que desarrolla un producto o servicio tecnológico necesario para un individuo o familia que tiene el problema o necesidad social y por el cual está dispuesto a pagar. Al solucionar un problema al cliente se está solucionando un problema social. Ejemplo: El ejemplo ya comentado de Terapia Tutorizada Asistida.
2. Reinversor: Soluciona un problema al cliente y con un porcentaje del margen obtenido en la transacción soluciona un problema o necesidad social. Es decir, un cliente paga por un producto o servicio y parte de ese ingreso va destinado a costear la solución social (en muchos casos a través de una ONG).
3. Basado en empleabilidad: Soluciona un problema al cliente y al mismo tiempo emplea a personas de colectivos vulnerables para realizar o distribuir dicho producto o servicio de base tecnológica. Ejemplo: Empleando a personas de diferentes colectivos en trabajos relacionados con el ámbito de la tecnología, digitalización de documentos, contenidos y desarrollos web, etc. En algunos casos también puede entenderse o plantearse como Empresas de la Economía social.
4. Colateral: Soluciona un problema al cliente y colateralmente soluciona un problema social. La propia forma de realizar una transacción de un determinado producto o servicio a través de internet con clientes genera un valor social. Ejemplo: Reutilización de determinados productos, normalmente de coste elevado y que su vida útil puede ser alargada. (productos y elementos relacionados con los niños: sillas de transporte para bebés, cunas...)
5. Crowdfunding: varias personas aportan cantidades pequeñas para solucionar problemas o necesidades sociales.
6. Múltiple o multicliente: Su acción beneficia a varios actores que se relacionan en base a un problema que afecta a todos: Entidades, personas usuarias y administración pública. Un

notas

² Lopez de Ávila, M. De Miguel J.A 2014 España lean startup 2013 – Estado del arte del emprendimiento. Escobar, M Capítulo14 Lean Social Entrepreneur <https://app.box.com/s/4go0lk4zi1eb6kgxp7y4>

Emprendimiento Social, Lean Startup y Trabajo Social

ejemplo sería el recomendador de cuidadores Afables

7. Patrocinado: Cuando el desarrollo tecnológico soluciona un problema o necesidad social de manera gratuita para el usuario y el modelo de ingresos se basa en una fórmula de patrocinio o publicidad fraccionada y atractiva basada en el producto social. Ejemplo: DisabledPark <http://www.disabledpark.com>. Mediante una aplicación móvil proporciona información sobre dónde se encuentran las plazas de aparcamiento para personas con movilidad reducida en la mayoría de las ciudades. La sostenibilidad económica del proyecto está basada en el patrocinio de las plazas en la aplicación por parte de empresas sensibles con el problema de la discapacidad.
8. De Gestión: Aquellos productos o servicios tecnológicos que solucionan problemas de gestión y/o simplifican proyectos de Acción Social de entidades o empresas que finalmente repercuten en ellos. Microvoluntarios, un proyecto de emprendimiento social que puse en marcha desde la Fundación Bip Bip, en su versión la gestión de acciones posibilitaba la realización de microvoluntariado a las grandes empresas, desde dónde se ofrecía una versión para empresas para gestionar las tareas de microvoluntariado que realizaban sus empleados.