

Índice

Introducción. El poder de la economía de las soluciones.

El nuevo mercado billonario del bien social	9
La economía de la erradicación de problemas	11
Creación de ventajas mutuas	14
Innovación por el bien general	18
Alimentar la economía de las soluciones.....	22

1 | Los impulsores del cambio. Nuevos actores emergentes en la prestación de soluciones sociales..... 27

1. Los inversionistas: movilización del capital privado para el bien público	31
2. Los coordinadores	35
3. Multinacionales multirraciales: el cambio del espíritu empresarial	38
4. Los innovadores: empresa privada, beneficio público	46
4.1. La revolución de la empresa social	47
4.2 El innovador de mercado	50
5. Los proveedores estables siempre presentes	54
6. Ciudadanos introductores del cambio: la clase emergente de ciudadanos que generan impacto social	57

2 | Tecnologías disruptivas. Creando la capacidad para movilizar grandes recursos..... 65

1. El choque de la oferta.....	70
---------------------------------------	----

	2. Tecnologías móviles: el gran nivelador.....	73
	3. Medios sociales: la posibilidad de la resolución conjunta de problemas	77
	4. La hora de la verdad de los grandes datos: de la anécdota al hecho	79
	5. Computación en la nube: redefinir la escala	83
	6. Convergencia: la aplicación del poder conjunto de las tecnologías disruptivas en la resolución de problemas	87
3	Modelos de negocio escalables. Innovaciones radicales para la creación de beneficio público.....	93
	1. Modelos de negocio para el cambio.....	96
	2. Franquicias	100
	3. Plataformas.....	105
	4. <i>Freemium</i>	108
	5. Colaboración ciudadana.....	115
	6. Los secretos de los modelos de negocio exitosos en la economía de las soluciones	119
4	Las divisas. Cómo impulsan la economía de las soluciones las nuevas divisas de impacto	125
	1. Nuevas divisas para el valor público.....	127
	2. Créditos a modo de divisa: el comercio de bienes públicos	129
	3. Impacto social: asignando un valor a la solución de los problemas de la sociedad	135
	4. Capital ciudadano: conversión de los esfuerzos ciudadanos de un recurso a una divisa	138
	5. Fiesta de datos: cuando la información paga	142
	6. Reputación: cómo capitalizar la marca	147
	7. Nuevas divisas en acción: una solución para la gestión de residuos del mundo en desarrollo.....	150
	7.1 Resultados sociales como capital inicial.....	152
	7.2 Ventaja de reputación	153
	7.3 Créditos para el ambiente y el saldo	153
	8. Más allá de la medición de los gastos	154
5	Intercambios de valor público. Nuevas plataformas que asocian el capital con las necesidades sociales	159
	1. Nuevos modelos de intercambio	163
	2. Mercados bilaterales.....	167
	3. Financiamiento colectivo (<i>crowdfunding</i>)	170

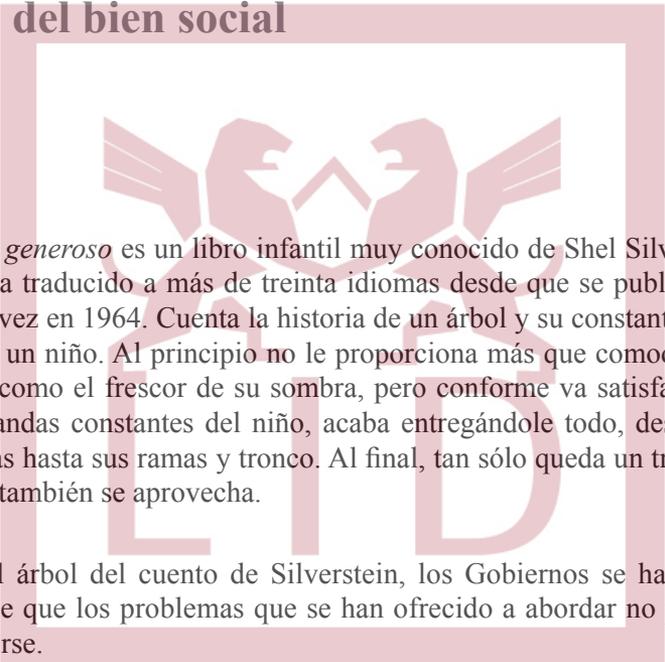
	4. Intercambios de impacto: conectando al inversionista con la empresa.....	174
	5. Premios al valor público.....	179
	6. Pago por éxito.....	183
6	Los ecosistemas. La convergencia en torno a problemas grandes, espinosos y audaces.....	195
	1. De áreas y sectores a ecosistemas.....	199
	2. Revolución en la educación: un ecosistema de innovación.....	203
	3. Vivienda asequible: un ecosistema para la base de la pirámide.....	207
	4. El fin a la trata de seres humanos: un ecosistema que salva vidas.....	213
	5. Capacidades complementarias y el ecosistema eficaz.....	219
7	Cómo lanzar una revolución de soluciones. Breve guía para cambiar el mundo, ¡en serio!.....	229
	1. Estrategias para estimular el crecimiento de la economía de las soluciones.....	233
	1.1. Cambio de perspectiva: ¿cómo puede una visión diferente revelar los puntos ciegos y las oportunidades sin aprovechar?.....	233
	2. Enfocarse en las brechas: el desarrollo de nuevos mercados satisfaciendo las necesidades descuidadas.....	237
	3. Replanteamiento de las restricciones: énfasis en un objetivo final y consideración de los recursos externos.....	240
	4. Acoger las soluciones ligeras: a veces las mejores soluciones son también las más baratas.....	243
	5. Comprar de otra manera: si cada compra es un voto, ¿estamos favoreciendo los resultados deseados?.....	247
	6. Medir lo importante.....	252
	7. La revolución de las soluciones de 2020.....	257
	Apéndice. Estrategias para impulsar el crecimiento de la economía de las soluciones.....	259
	1. Estrategias para el Gobierno.....	259
	1.1. Licitaciones.....	259
	1.2. Política.....	260
	1.3. Consideraciones jurídicas y reglamentarias.....	262
	1.4. Finanzas.....	262
	2. Estrategias para los negocios.....	263
	3. Estrategias para inversionistas.....	265

3.1. En el nivel de la empresa	265
3.2. En el nivel del ecosistema	267
Notas	271
Índice onomástico	311
Índice de cuadros	325
Agradecimientos	327
Acerca de los autores	331
Citas elogiosas	333



Introducción. El poder de la economía de las soluciones

El nuevo mercado billonario del bien social



El árbol generoso es un libro infantil muy conocido de Shel Silverstein que se ha traducido a más de treinta idiomas desde que se publicó por primera vez en 1964. Cuenta la historia de un árbol y su constante dedicación a un niño. Al principio no le proporciona más que comodidades simples como el frescor de su sombra, pero conforme va satisfaciendo las demandas constantes del niño, acaba entregándole todo, desde sus manzanas hasta sus ramas y tronco. Al final, tan sólo queda un triste tocón que también se aprovecha.

Como el árbol del cuento de Silverstein, los Gobiernos se han dado cuenta de que los problemas que se han ofrecido a abordar no pueden satisfacerse.

En el siglo XX, la necesidad de afrontar grandes problemas públicos, como las epidemias sanitarias y el desarrollo de grandes infraestructuras, significó que el Gobierno estuviera en el centro de la solución. Desde la construcción de la presa Hoover hasta la erradicación de la viruela, pasando por el desarrollo económico de África y la escolarización mundial, el Gobierno era el lugar idóneo para quienes deseaban un mundo mejor. La lucha ilimitada de la «gran sociedad»¹ contra la pobreza y las necesidades representó, tal vez, el apogeo de la identificación del Gobierno con los grandes logros o, al menos, con las grandes aspiraciones.

Hoy en día, hay pocas cosas que no le hayamos pedido al Gobierno. Le solicitamos que nos proteja de los terroristas y salvaguarde nuestra intimidad, que evite crisis económicas mundiales y detenga el contagio entre los países en quiebra, que rescate a los bancos y contenga los gastos disparados de toda una serie de intereses vitales en conflicto, como la salud y la educación.

A veces, el simple alcance y la diversidad de esos objetivos provoca que las dependencias públicas acaben trabajando con fines contrapuestos. Por ejemplo, las agencias públicas de salud financian programas contra la obesidad, mientras el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos subvenciona el azúcar. El departamento de tráfico lucha contra los congestionamientos por un lado, mientras subsidia el uso de carreteras por el otro. Los organismos internacionales para el desarrollo ayudan a los agricultores de los países en vías de desarrollo pese a que las barreras comerciales impiden la entrada de sus productos agrícolas en los mercados occidentales.

Los países en desarrollo carecen de un sector público ambicioso, y de todos modos no lo podrían costear, al menos no según el modelo occidental. Esos países tendrán que esperar decenios para que el PIB crezca lo suficiente para sustentar un Gobierno propio de la era industrial, con sus enormes gastos en salud y educación. Pensemos en la India, por ejemplo, donde el gasto per cápita en salud tendría que multiplicarse por 37 para igualar al canadiense. Con los índices actuales de crecimiento, eso no ocurrirá hasta 2070, y para entonces será demasiado tarde si tenemos en cuenta que la clase media india crece con rapidez. En realidad, el país no puede permitirse adoptar el costoso modelo de Occidente.

Pero los países occidentales cada vez se lo pueden permitir menos. El rasgo definitorio de todo Gobierno occidental –poder satisfacer la amplia variedad de necesidades de sus ciudadanos– se ha convertido en su mayor debilidad. Los Gobiernos hacen verdaderos ejercicios de contorsionismo para intentar cumplir con las exigencias de sus ciudadanos, a menudo contradictorias, y, al final, se arruinan.

En Colorado Springs, por ejemplo, los recortes presupuestarios han limitado los servicios de la ciudad y han dado lugar a un sistema a la carta, en el que los residentes deciden lo que quieren pagar. Si un barrio decide

que las farolas deben encenderse al anochecer, debe abonar 125 dólares al Ayuntamiento. Mantener un parque público cuesta 2,500 dólares².

En Europa y Norteamérica, la gran recesión ha obligado a los Gobiernos a emprender un camino de austeridad que los ha hecho reducir las fuerzas policiales y cerrar escuelas, bibliotecas y hospitales que simplemente ya no pueden mantener. Con una deuda que aumenta a un ritmo de casi 4,000 millones de dólares diarios en los Estados Unidos y más todavía en Europa, las restricciones fiscales se han convertido en la nueva norma.

Así pues, en el extremo inferior y superior del gasto, los Gobiernos necesitan con desesperación una alternativa al modelo de servicio tradicional descendente.

Por suerte, el Gobierno ya no está solo a la hora de solucionar los problemas sociales, pues la sociedad está sufriendo un profundo cambio en la forma de abordar sus propios problemas, de modo que, si antes el panorama estaba dominado por el Gobierno, ahora este pasa a funcionar como un actor más. Durante la última década, más o menos, ha irrumpido en la escena de las soluciones que dan respuesta a los problemas sociales una variedad asombrosa de nuevos actores. Acumen y Ashoka, Kiva y Kaggle, Zipcar y Zimride, Recyclebank y RelayRides, SpaceX y M-Pesa, Branson y Bloomberg, Omidyar y Gates... La lista es interminable y crece vigorosamente. Estos actores innovadores funcionan dentro de lo que llamamos *economía de las soluciones* y están cerrando la brecha entre lo que ofrecen los Gobiernos y lo que necesitan los ciudadanos. Este planteamiento promete mejores resultados, menos gastos y es la gran esperanza que tenemos puesta en la innovación pública en una época de restricciones fiscales y necesidades insatisfechas.

La economía de la erradicación de problemas

En los años setenta y ochenta, los Gobiernos satisfacían el bien común, mientras que el sector privado se ceñía, por lo general, a la exhortación de Milton Friedman, para quien la responsabilidad social de las empresas era aumentar sus beneficios³. Pensar más allá de los resultados suponía descentrarse de lo importante y se consideraba incluso perjudicial para los accionistas. Fuera de los Estados Unidos, como la sociedad

civil tendía a ser bastante pequeña y muy localizada, los ciudadanos y las comunidades sólo podían organizarse a una escala y alcance limitados, con un alto grado de dependencia de sus Gobiernos.

Muchos problemas se quedaban sin solución, y las soluciones que surgían no se propagaban con facilidad. Las necesidades ciudadanas, sobre todo las de los más pobres en el mundo en desarrollo, seguían insatisfechas.

Hoy en día, el panorama ha cambiado de forma drástica. Los ciudadanos, las empresas, los empresarios y las fundaciones se ponen de acuerdo, en lugar de depender únicamente del sector público para que coordine soluciones a cada problema, y así se están difuminando, o incluso eliminando, las divisiones levantadas hace décadas entre las responsabilidades del sector público y el privado.

Si el siglo XX fue la era de la especialización sectorial, en el XXI las fronteras son demasiado borrosas para que, por ejemplo, un problema de nutrición pública sea del dominio exclusivo del Gobierno.

Ha nacido una nueva economía en la frontera donde se traslapan los sectores tradicionales. Es una economía que comercia con resultados sociales y sus divisas son los datos públicos, la reputación y las repercusiones sociales. Surgen mercados vírgenes que aportan rendimientos financieros con modelos de negocio insólitos y motivaciones que varían desde los nuevos conceptos de responsabilidad pública hasta la obligación moral o incluso el valor del accionariado.

La economía de las soluciones se alimenta de nuevos innovadores e inversionistas para la resolución de problemas. Los impulsores del cambio adoptan multitud de formas, desde organizaciones sociales modernas con la mentalidad de las empresas incipientes de Silicon Valley hasta megafundaciones, pasando por empresas de la lista Fortune 500 que ofrecen el bien común en su búsqueda de beneficios. Podríamos citar a Ashoka, con 3,000 ciudadanos introductores del cambio en sesenta países, o a los gigantes farmacéuticos internacionales que entregan cada año miles de millones de dólares en medicinas a ciudadanos de bajos ingresos de cualquier parte del mundo, desde África hasta los Estados Unidos.

¿Cuál es el alcance de las aportaciones de estos nuevos actores? A diferencia de las cifras del gasto gubernamental, estos datos no han recibido

un seguimiento sistemático y, por eso, sus efectos se miden vagamente en términos económicos. De todos modos, un cálculo aproximado señala que estamos hablando de billones de dólares.

Veamos algunos datos. En 2009, la filantropía privada estadounidense hacia los países en desarrollo superó la ayuda oficial en casi 9,000 millones de dólares⁴. En una encuesta de 184 multinacionales, la media destinaba 22 millones de dólares a fines benéficos, y el total superaba los 15,000 millones de dólares en un solo año. Los inversionistas institucionales incluso han formado grupos de financiamiento que crean valor social. La inversión de responsabilidad social se ha convertido en una industria de un billón de dólares⁵.

La economía de las soluciones no es sólo una oportunidad económica, sino una nueva forma de resolver problemas sociales arraigados. Equipados con nuevos modelos de negocio y tecnologías ligeras, los nuevos resuelve-problemas se encuentran menos restringidos por las divisiones sectoriales. Que un problema sea público o privado, social o comercial, económico o político no es lo que impulsa el proyecto. Al contrario, la capacidad y la energía para alcanzar lo que antes era inalcanzable, recaudar fondos de fuentes inexploradas e influir en las redes sociales están dando lugar a nuevos mercados de soluciones para problemas sociales arraigados.

Estos mercados multimillonarios se están forjando en torno a algunos de los problemas más difíciles del mundo, como combatir la malaria, ofrecer viviendas de bajo costo y escolarizar a los más desfavorecidos. En estos mercados de soluciones, las empresas, las organizaciones sociales, las ONG y las multinacionales compiten, coordinan y colaboran para solventar grandes problemas. En vez de dedicarse a enmendar una falla del mercado, crean un mercado para la solución. Las fundaciones, los filántropos empresariales, los Gobiernos e incluso las empresas privadas actúan como financiadores, inversionistas y creadores de mercado. A diferencia de casi todos los programas gubernamentales, limitados por las fronteras políticas, estas soluciones emergentes se propagan fácilmente por todo el planeta. Por ejemplo, el proyecto Shakti de Unilever, que ofrece microcréditos a mujeres en aldeas rurales de la India, ha pasado en menos de un decenio de 17 vendedoras a 45,000, da servicio a tres millones de familias en el país y se está extendiendo a Sri Lanka y Bangladesh⁶.

Todo esto puede suscitar cierto escepticismo. Es lógico que haya mercados de zapatos, de casas y de coches, pero ¿de resultados sociales? ¡Qué despropósito! ¿No eran esos problemas grandes e insolubles precisamente las áreas en las que fracasaron los mercados, lo que obligó a los Gobiernos a actuar? Pongamos el caso de la trata de personas: es fácil imaginarse un mercado para esta práctica espantosa, pero ¿de verdad puede crearse un mercado para erradicarla?

En este libro aseguramos que sí, que se pueden crear mercados —o por lo menos mecanismos de mercado— en torno a problemas como la contaminación ambiental, hacer la transición de la asistencia social al trabajo e incluso combatir la trata de personas. Lo cierto es que ya se están desarrollando mercados y ecosistemas económicos alrededor de todo tipo de problemas sociales. Los compradores de estos mercados adquieren efectos o resultados (comunidades más sanas, niños que saben leer, menos reincidencia delictiva) y los vendedores se los ofrecen diseñando y vendiendo lámparas solares baratas; elaboran el código para rastrear los brotes de salmonelosis a partir de los datos que maneja el Gobierno y construyen redes transectoriales para atajar otras plagas como la trata de personas.

El papel del Gobierno ha cambiado drásticamente en las últimas décadas. A veces financia, pero generalmente no es el único; otras veces integra a todos los actores, o crea el mercado; en ocasiones no es más que uno de los muchos colaboradores, y en otras, su único cometido es no entorpecer el funcionamiento de los mercados de soluciones.

Creación de ventajas mutuas

Hemos dedicado dos años a estudiar a fondo este fenómeno, visitado decenas de lugares críticos en todo el mundo y entrevistado a cientos de solucionadores grandes y pequeños. La experiencia ha dejado claro que las historias de éxito, como el proyecto Shakti, no son en absoluto un caso aislado. Casi de forma invisible, se ha desarrollado un movimiento global, amplio y creciente para ofrecer mejores resultados sociales.

Ciertos factores convergentes han logrado que este tipo de innovación social sea más accesible. La tecnología y el mayor acceso al capital de

riesgo y a otras fuentes de financiamiento hacen posible que las entidades con modelos de negocio innovadores crezcan rápidamente. Las potentes herramientas de colaboración permiten a los ciudadanos trabajar directamente con sus iguales para resolver problemas. La mayor conciencia social corporativa posibilita a los introductores del cambio conectar con más facilidad los recursos de sus empresas con problemas amplios.

El hilo conductor de estas iniciativas es la ventaja mutua, una sintonía sin precedentes de los incentivos financieros y sociales hacia el bien común. La empresa privada para el bien público ha dejado de ser un oxímoron. Un ejército cada vez mayor de solucionadores de problemas sociales se está viendo recompensado por solventar problemas colosales. En la intersección del sector público, privado y sin ánimo de lucro yacen billones de dólares potenciales en valor, en su mayoría desaprovechados. La revolución de las soluciones está a punto de desbloquearlos.

Pese a las declaraciones sensacionalistas, los emprendedores sociales no van a llegar de pronto a solucionar todos los problemas sociales. Lo que nosotros sostenemos, más bien, es que el papel de los grandes colaboradores está cambiando y que estos pueden lograr muchas ventajas mutuas no sólo trabajando en común para solucionar los problemas, sino también haciéndolo de otras maneras.

Las motivaciones van mucho más allá de las consideraciones meramente económicas. Hoy en día, en casi cualquier gran empresa encontramos altos ejecutivos cuyo propósito equivale al de los responsables de una empresa social o de un fondo de inversiones sociales, y todos ellos empiezan a hablar el mismo idioma. Esto contribuye a que el diálogo sea cada vez más sustancial. Los cambios en la cultura general también ponen de acuerdo los intereses. Los empleados, clientes y estudiantes de másteres en administración de empresa que aspiran a dirigir grandes empresas esperan más recompensas que la simple ganancia. Eso permite un interés más sostenido en la búsqueda de escenarios satisfactorios para los beneficios y el sentido de la vida.

Este libro se apoya en estudios anteriores. Otros libros importantes han documentado con suma destreza la nueva ola de filántropos multimillonarios (*Filantrocapitalismo*), el ascenso de la responsabilidad

social corporativa (*Supercorp y The Market for Virtue*) y el rápido auge de los emprendedores sociales (*Cómo cambiar el mundo*)⁷. Estas obras influyeron mucho en nuestras ideas, aunque aquí asumimos una tarea distinta en varios sentidos. En primer lugar, en vez de concentrarnos en unas cuantas categorías de actores, pretendemos ofrecer una imagen detallada del espacio que ocupan sus interacciones. En segundo lugar, en los pocos años transcurridos desde la publicación de esos libros, el paisaje ha evolucionado mucho. Ahora podemos ser mucho más claros a la hora de conceptualizar y acelerar el movimiento, a la vez que maximizamos su efectividad para resolver los problemas más difíciles de la sociedad.

En cierto modo, la economía de las soluciones se parece a la tradicional, porque se compone de elementos como la oferta y la demanda, los bienes y servicios, el comercio y la distribución, los mercados de capital y la regulación estatal. Lo que ha evolucionado son los participantes y su forma de interactuar.

Conocer el funcionamiento de la economía de las soluciones exige mirar más allá de las divisiones tradicionales y derribar barreras mentales fuertemente arraigadas. Los nuevos actores reaccionan con dinamismo ante las necesidades insatisfechas y los actores que creíamos conocer asumen papeles nuevos, como Walmart y su protagonismo en la campaña contra la obesidad. Los participantes comercian con monedas no ortodoxas (datos, resultados y reputación) y miden su rendimiento en valores sociales. Inventan nuevos modelos imaginativos de negocio; los desarrollos técnicos y sociales de último grito se traducen en remedios a viejos obstáculos humanos; las fronteras internacionales se salvan y, al igual que en el sector privado, los recién llegados prosperan cuando se derriban los obstáculos tradicionales al acceso.

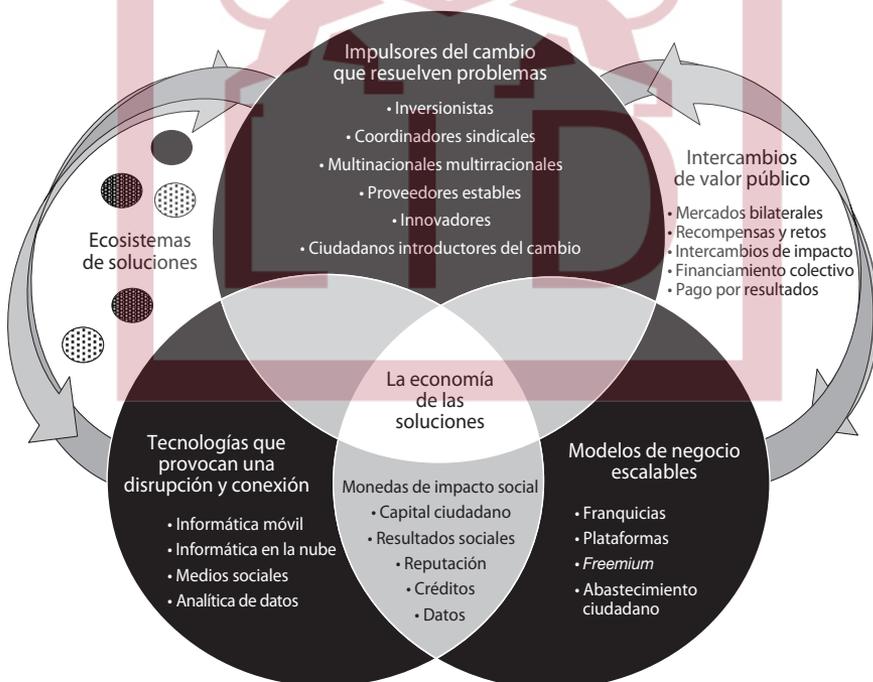
La economía de las soluciones se caracteriza por seis rasgos principales (véase el cuadro I.1):

- Impulsores del cambio que resuelven problemas
- Tecnologías disruptivas

- Modelos de negocio escalables
- Monedas de impacto social
- Intercambios de valor público
- Ecosistemas de soluciones

Cada uno de estos seis elementos centrales es poderoso por derecho propio, pero los verdaderos avances se obtienen al entretrejer con habilidad esos elementos, de forma que hasta el más espinoso de los problemas puede solucionarse. Para entenderlo, lo mejor es observar cómo se han unido para resolver un problema público real, complicado y hasta ahora sin solución, como los congestionamientos de tráfico.

Cuadro I.1 La economía de las soluciones



Innovación por el bien general

Una multitud de veinteañeros espera en el céntrico distrito Mission de San Francisco. Son las diez de la mañana y los transportes de Google llevan cuatro horas recogiendo a los empleados por toda la ciudad. Un autobús blanco sin marcas y con ventanas oscuras aparca junto al bordillo y sube una hilera de personas. Algunas se duermen y otras abren su computadora portátil para empezar su frenética jornada de trabajo en el trayecto hacia Mountain View por el carril rápido. Ingenieros que podrían permitirse un Porsche utilizan el transporte público.

«Yo lo tengo clarísimo», nos cuenta Noah Stevens, un ingeniero de 25 años que viaja en el G-Bus todos los días. El transporte les ofrece ventajas a todos: a Stevens, a Google y al público en general. Stevens ahorra tiempo y gasolina; para Google, reduce el estrés de sus empleados, elimina lugares de estacionamiento y permite atraer talentos. Para el público, disminuyen la demanda de combustible, las emisiones y el tráfico. El sistema funciona como un reloj y contribuye al bien privado y común.

Es un granito de arena en la solución de un arduo problema, ya que los desplazamientos al lugar de trabajo continúan mermando la productividad y desperdiciando recursos. Durante décadas, los Gobiernos han tratado en vano de encontrar soluciones, como reservar carriles para los vehículos de alta ocupación o destinar miles de millones a organizar unas elaboradas redes de transporte público. A pesar de todo eso, los congestionamientos de tráfico y el costo de trasladarse hasta el lugar de trabajo no han dejado de crecer.

Hoy en día, el 77% de los estadounidenses conducen solos al trabajo, sólo el 5% utiliza el transporte público y apenas el 10% comparte el coche, frente al casi 20% que lo compartía en 1970⁸. Las cifras son muy parecidas en el Reino Unido, donde sólo el 3% de los trabajadores comparten coche y el 13% usa el transporte público⁹. Pasa lo mismo en cualquier país occidental, donde cada día los vecinos recorren trayectos paralelos en coches prácticamente vacíos.

En los Estados Unidos, el trabajador pierde en promedio 34 horas al año por demoras debidas a congestionamientos de tráfico, lo que equivale a un total de 4,760 millones de horas¹⁰. El costo de la oportunidad

económica es asombroso: 429 millones de dólares al día o unos 160,000 millones de dólares al año¹¹.

Sin embargo, ese no es más que el precio que pagan los individuos, ya que cada trayecto de 20 millas le cuesta al Gobierno un dólar, y todos esos gastos se acumulan¹². Si añadimos la congestión, la contaminación e incluso la pérdida de valor de las viviendas junto a las autovías, el costo externo total estimado de los desplazamientos por carretera se sitúa entre 27 y 55 centavos de dólar por cada milla recorrida¹³.

Con las arcas del Gobierno vacías y el precio del petróleo subiendo, los programas de reducción del tráfico se multiplican como hongos después de la lluvia.

Las comunidades de ciclistas han encontrado una alternativa a la limitación de la expansión del transporte público impuesta por los recortes municipales. Estos solucionadores de problemas han exigido cambios en las leyes para fomentar un trayecto en bicicleta más seguro hasta el trabajo y han promovido servicios para compartir la bicicleta en vez de usar el coche. Además, las nuevas tecnologías permiten a Car2Go y Zipcar alquilar coches por horas y hacer viable la vida sin coche.

Un recurso abundante e infrautilizado ofrece otra solución potencial al problema de los congestionamientos: los asientos vacíos. El concepto del «coche compartido» propuesto por aquellos que buscan soluciones ofrece un gran abanico de ideas para ayudar a convertir a los conductores solitarios en un sistema de transporte público secundario. Las aplicaciones como Zimride, Avego, RelayRides o Carpooling.com ya anuncian esta revolución. Otros programas comunitarios más limitados de coche compartido, aunque nunca llegan a ser noticia, también contribuyen a dar forma a esta solución.

La innovación crece orgánicamente. Los emprendedores y las ONG utilizan modelos de negocio y tecnologías de punta para compensar la ausencia de servicios públicos. Reward Ride concede puntos a pasajeros y conductores que después se canjean por viajes y así se crea una microeconomía. La aplicación Avego indica la ruta de un conductor a los pasajeros que buscan un coche que vaya en su dirección (y funciona en tiempo real). Cuando hay un pasajero esperando, la aplicación avisa

a los conductores y les muestra el perfil del usuario potencial para que puedan examinarlo durante un semáforo o una parada. El recorrido de los coches y los usuarios se facilita por GPS. Al terminar el viaje, Avego transfiere un pago (1.20 dólares por cada milla recorrida) de la cuenta del pasajero al conductor, deduciendo su comisión¹⁴. Después, los usuarios se evalúan mutuamente.

«Estamos integrando el coche privado en la red de transporte público», asegura el fundador de Avego, Sean O’Sullivan, haciéndose eco de una cita común entre los patrocinadores de este nuevo sistema de transporte público de base. «El consumidor está dando uso a sus activos: los asientos vacíos»¹⁵.

La tecnología está remodelando la capacidad de la sociedad para resolver sus problemas. Como en el caso del coche compartido, muchos éxitos reseñados en este libro se han beneficiado de la combinación de nuevas tecnologías como la informática en la nube, la analítica de datos, los medios sociales, el análisis geoespacial y la informática móvil.

Los nuevos programas de coche compartido reflejan sus progresos a través del dinero digital. Amovens gestiona un boletín de noticias donde los viajeros, a través de su perfil, publican el destino al que desean llegar y la cantidad que estarían dispuestos a pagar por que alguien los lleve, dejando que los precios en dólares fluctúen libremente. Los usuarios confían los unos en los otros en función de las evaluaciones que van recibiendo y acumulando de cada persona. La evaluación de los usuarios, por tanto, se convierte también en una moneda de cambio que aumenta las probabilidades de encontrar a un conductor dispuesto a llevarlos a su destino.

Las innovaciones en el coche compartido son sólo una de las muchas formas en que están surgiendo alternativas al gasto público. Puede tratarse de un préstamo a un emprendedor social prometedor, una fórmula científica para desarrollar una nueva vacuna o un trayecto en coche compartido con extraños. Las monedas de impacto constituyen una forma de pago con un impacto social que permiten decidir cómo se redistribuyen los recursos en una economía de las soluciones, en rápido crecimiento y evolución.

Esa es la idea central de la revolución de las soluciones: que el efecto social se convierta en una moneda con valor real para todos, desde

fundaciones, Gobiernos o filántropos capitalistas hasta millones de ciudadanos. Su forma sólo la limita la creatividad de quienes la crean e intercambian.

Otro rasgo clave de la economía de las soluciones son los intercambios de valor público, unas plataformas creadas por emprendedores, empresas y Gobiernos para difundir los efectos sociales. Los intercambios pueden ser desde plataformas de financiamiento colectivo como Kiva, que permite a los ciudadanos con conciencia social invertir en empresas sociales, hasta premios y sistemas de pago por resultados que conectan a grandes financiadores con solucionadores.

Volviendo al ejemplo del coche compartido, para que se produzca un cambio de actitud en los conductores, el coche compartido tiene que ser una alternativa fácil, cómoda y segura a viajar solo. Los modelos de negocio de los distintos intercambios de coche compartido se basan en la idea de que cuantos más usuarios haya, mayor será la disponibilidad y puntualidad de los trayectos.

Si tienen éxito, estos intercambios podrían acabar teniendo repercusiones sociales impresionantes. Según nuestros cálculos, si se duplicara el número de usuarios del coche compartido (simplemente volviendo a los niveles de 1970) y el 10% de los conductores adoptara este sistema, desaparecerían casi 16 millones de coches de las carreteras y se ahorrarían 757 millones de horas perdidas en congestionamientos al año en los Estados Unidos. Además, las emisiones de bióxido de carbono del país bajarían casi un 2%¹⁶.

Si el Gobierno quisiera obtener el mismo ahorro con un nuevo transporte público, la factura rondaría los 27,500 millones de dólares, casi la cantidad que la ley de la recuperación y reinversión americana de 2009 destinó a reparar las carreteras y los puentes intransitables¹⁷. Por el contrario, compartir coche no le cuesta casi nada al sector público; de hecho, el Gobierno se ahorra más de 8,000 millones de dólares en gastos de mantenimiento de carreteras¹⁸.

El último elemento de la economía de las soluciones son los ecosistemas de las soluciones o redes de colaboración que convergen para resolver un

problema específico. Por ejemplo, empresas, emprendedores sociales, fundaciones y ciudadanos están colaborando para revolucionar la educación y encontrar soluciones de bajo costo para ofrecer una vivienda a los miles de millones de personas en el mundo que residen en tugurios. Los impulsores del cambio y otros elementos de los ecosistemas de soluciones están distribuyendo vacunas. La trata de personas se combate con mucha más coordinación que nunca y se resuelven los grandes problemas sociales mediante la convergencia única e insólita de recursos y alianzas.

Empeñada en evitar los grilletes y la apatía del pasado, la revolución de las soluciones es casi la antítesis del planteamiento tradicional de las grandes instituciones ante los enormes desafíos públicos. En ningún otro contexto vemos unos recursos tan diversos –tiempo de los voluntarios, financiamiento colectivo, capacidades de las multinacionales, capital emprendedor, financiamiento filantrópico– sintonizados con objetivos comunes como la reducción del tráfico, el suministro de agua potable y el fomento de una vida sana.

Por supuesto, transformar un hábito tan arraigado como viajar en coche al trabajo no es necesariamente fácil, pero sí posible. Al encontrar trabajo en Google, el ingeniero Stevens se dio cuenta de que su Triumph Thunderbird se quedaba siempre apoyada en el soporte. «Solía llevarme la moto a todas partes», recuerda Stevens, «pero supongo que ahora me he acostumbrado a que me lleven»¹⁹.

Alimentar la economía de las soluciones

A lo largo de la historia de la humanidad, las formas nuevas de producción de valor económico han creado estructuras económicas y políticas novedosas. El paso de la caza y la recolección a la agricultura favoreció la aparición de la ciudad-estado. En el siglo XVIII, el crecimiento del comercio internacional obligó a ampliar el Estado de derecho a alta mar y poner fin a la piratería y el contrabando que habían imperado hasta entonces. Con la revolución industrial, las leyes de patentes y los derechos de propiedad intelectual se volvieron esenciales para el funcionamiento económico en un sentido totalmente distinto al vigente en el siglo XVI. Las bolsas de valores despegaron en el siglo XIX y XX cuando las

grandes corporaciones asumieron mayor importancia como creadoras de riqueza. Los nuevos medios de producción exigieron nuevas infraestructuras legales, políticas y económicas.

La economía de las soluciones también genera nuevos intercambios, ecosistemas y monedas que colectivamente crean nuevas formas de organización económica diferentes del modelo único de gobierno. En los países donde la economía de las soluciones ha cobrado fuerza, un conjunto de proveedores y modelos de negocio sustentable está creando innovaciones sociales con más transparencia y confianza del público. La infraestructura de mercado para la inversión en efectos sociales se vuelve más robusta. Cada vez más estudiantes universitarios brillantes unen su vocación a la pasión por el bien social.

Todavía estamos aprendiendo cómo los Gobiernos, empresas, inversionistas y filántropos pueden crear y expandir los mercados florecientes de la economía de las soluciones. En la India, el Gobierno ha creado un «fondo de innovación incluyente» de 1,000 millones de dólares como acicate a las soluciones del sector privado de algunos de los problemas más intrincados que sufre el país. Mientras tanto, el Gobierno del primer ministro David Cameron en el Reino Unido lanzó en 2012 un fondo de 600 millones de libras para financiar a los nuevos solucionadores de problemas sociales²⁰.

Al otro lado del Atlántico, el Gobierno del presidente Barack Obama ha presentado una serie de iniciativas para apoyar al creciente sector de las soluciones, con un fondo de innovación social de 50 millones de dólares y una nueva oficina de innovación social²¹.

«El presidente Obama ha querido llevar las ideas de la empresa social a la Oficina Oval», explica Jonathan Greenblatt, que impulsa esta campaña en calidad de director de la oficina de la Casa Blanca. «Estamos buscando nuevas formas de resolver viejos problemas y hacerlo a escala». La Casa Blanca incluso ha creado una nueva «beca de innovación presidencial» para conectar a los grandes innovadores en los negocios, las ONG y las universidades con sus homólogos en el Gobierno. Los equipos trabajan juntos en cuestiones de política pública en periodos de seis meses²². «Creemos que el liderazgo transectorial es fundamental para el futuro de

los Estados Unidos», asegura el director federal de tecnología Todd Park, que ha impulsado la iniciativa²³.

Mientras tanto, el Departamento de Estado y la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) han empezado a desligarse de la ayuda tradicional para favorecer las colaboraciones público-privadas que apoyen el crecimiento de empresas que reporten beneficios tanto financieros como sociales²⁴. Al mismo tiempo, los cambios legislativos fomentan la aparición de nuevas formas de sociedades híbridas, como la llamada *corporación benéfica* o *corporación B*, que puede justificar legalmente sus resultados en términos del bien general y no sólo de rendimientos para los accionistas²⁵.

Pese a todas las ventajas de estos avances, todavía queda mucho para aprovechar al máximo el movimiento de las soluciones. Hay mucho en juego, porque las repercusiones potenciales son inmensas. Podrían salvarse miles de vidas, educar a millones de niños pobres y mejorar drásticamente la salud en todo el mundo a un costo mucho menor.

Para un ciudadano corriente, un funcionario o un empleado de una gran empresa, estos problemas parecen abrumadores e incluso impenetrables. ¿Por dónde empezar? En las páginas siguientes, indicamos cómo cualquier persona puede participar de muchas maneras en la revolución de las soluciones a través del financiamiento colectivo, la inversión en efectos, el aprendizaje entre iguales y la ciencia ciudadana. Y mostramos la parte tan importante que pueden desempeñar los introductores del cambio en los Gobiernos y las grandes empresas para orientar la atención de su organización hacia un papel protagónico en la economía de las soluciones.

Echemos un vistazo rápido a la organización del libro. En el capítulo 1, conoceremos las diferentes categorías de impulsores del cambio y cómo están cambiando las creencias y prácticas convencionales. En los capítulos 2 y 3, exploraremos las tecnologías innovadoras y los modelos de negocio que permiten soluciones radicalmente nuevas a viejos problemas. En los capítulos 4 y 5, nos sumergimos en las nuevas monedas que están impulsando la economía de las soluciones y los intercambios novedosos donde se comercia con ellas. El capítulo 6 examina cómo se pueden unir todas esas piezas en forma de ecosistemas de solución de problemas capaces de luchar contra la trata de personas o de ofrecer viviendas de bajo

costo a los más desfavorecidos. Por último, en el capítulo 7, destacamos seis estrategias que el lector podrá aplicar para crear su propia revolución de las soluciones.

Por el camino, abordaremos las grandes cuestiones del movimiento: ¿qué funciona y qué no? ¿Cómo pueden los Gobiernos facilitar la economía de las soluciones? ¿En qué se diferencia este movimiento de las campañas tradicionales sin ánimo de lucro para contribuir al bien social? ¿Cuáles son las implicaciones de esta multitud de esfuerzos para las estructuras e instituciones actuales? ¿Cómo juzgamos los éxitos y los fracasos en este nuevo enfoque multisectorial de la gobernación?

Empecemos por examinar el universo creciente de los impulsores del cambio que ocupan el corazón mismo de la revolución de las soluciones.

