



Isabel Olloqui Genaro
 Director of Development
 School of Communication,
 University of Navarra
 ✉
 iolloqui@unav.es

Factors for Promoting Social Innovation Along the Supply Chain: New Challenges and Opportunities



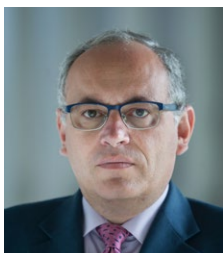
Monica Recalde
 Marketing and Media
 Management Department
 School of Communication,
 University of Navarra
 ✉
 mrecaled@unav.es

Factores para Impulsar la Innovación Social en el Ámbito de la Cadena de Suministro: Nuevos Retos y Oportunidades

I. INTRODUCTION

The COVID-19 pandemic has underscored the strategic importance of supply chains internationally. Their links have been and continue to be key to providing essential products and services to all corners of the planet, demonstrating their resilience and ability to maintain business operations. In the coming years, they will increasingly be seen as platforms from which to successfully implement social innovation practices.

Numerous contextual factors have recently placed social innovation (SI) along the supply chain (SC) at the forefront of professional and academic debate. In addition to the recent health crisis, the United Nations Sustainable Development Goals and financial instruments, such as the European Program for Employment and Social Innovation (EaSI) or the World Economic Forum, have set their sights on supply chains for this type of innovative practice. This is so because social innovation is presented as a formula that integrates social, environmental, and economic interests when it comes to companies' innovation projects that aim to tackle global challenges. In the words of the OECD: "Social innovation seeks new answers to social problems"¹ and, to face these challenges, companies rarely innovate alone; instead, they increasingly depend on external



José Antonio Alfaro Tanco
 Business Administration
 Department
 School of Economics and
 Business Administration,
 University of Navarra
 ✉
 jalfaro@unav.es



EXECUTIVE SUMMARY

This article discusses the study of the supply chain as an area from which companies can carry out social innovation activities. With this premise, it identifies the relevant factors that drive social innovation along the supply chain, including a corporate culture oriented toward social understanding, an integrated economic, social, and environmental strategy, and the regulation and cross-cutting nature of communication as an engine for these practices. Finally, seven opportunities and six barriers to its implementation are discussed.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo analiza el estudio de la cadena de suministro como ámbito desde donde las empresas pueden llevar a cabo actividades de innovación social. Con esta premisa, se realiza una propuesta de factores ordenados que impulsan la innovación social en la cadena de suministro. Entre ellos, cabe destacar una cultura corporativa orientada a la sensibilidad social, una estrategia integrada en materia económica, social y ambiental, la regulación y la transversalidad de la comunicación como motor en estas prácticas. Finalmente, se exponen siete oportunidades y seis barreras en su implantación.

sources to strengthen and accelerate their innovation strategy (Cassiman and Veugelers, 2006). A need has thus emerged to collaborate with other companies, institutions, organizations, and civil society throughout the entire innovation process, from the creation of ideas to commercial implementation. However, to date, few studies have specified how this innovation can be integrated into company strategy and business operations.

This article delves into little-explored territory where the supply chain is a platform for business social innovation. Not surprisingly, the World Economic Forum points out that social innovation is an opportunity for companies when it comes to strengthening their supply chains (World Economic Forum, 2021). The supply chain is presented as a place from which to carry out this joint innovation and, at the same time, enables more sustainable production, distribution, and marketing.

This article delves into little-explored territory where the supply chain is a platform for business social innovation.

This article aims to identify and elucidate the key factors that promote these practices in collaboration with producers, distributors, suppliers, and carriers, among others. To do so, it begins by framing the relationship between these two key concepts and then presents a systematic review and analysis of the limited research that has been published to date. Based on previous findings, it presents a proposal in the form of factors that help the scientific and business community to, on the one hand, organize future lines of research and, on the other, guide companies in their attempts to implement SI along the SC.

2. SOCIAL INNOVATION ALONG THE SUPPLY CHAIN

*"It is society that gives us the right to be active, our licence to operate. A business leader has to think about how to solve the societal challenges of today, because if we don't solve them, we will not have a business."*² (Peter Brabeck-Letmathe, Chairman of the Board, Nestlé)

Interest in social innovation has been growing in the business world and in academia since the beginning of the new century, as Ayob, Teasdale, and Fagan (2016) point out, with "A focus on social innovation as a process, whereby new forms of social relations lead to societal change, emerged at the turn of the millennium" (p. 648). However, the body of theory surrounding it is characterized by fragmentation and a lack of consensus on an ambiguous concept

that is often associated with other concepts such as corporate social responsibility or sustainability (van der Have and Rubalcaba, 2016). In this regard, Pol and Ville (2009) point out that, for social innovation, “there is no consensus regarding its relevance or specific meaning in the social sciences and humanities” (p. 878). These authors classify the conceptualization of social innovation, concluding that, “the term has developed several overlapping meanings invoking concepts such as institutional change, social purposes and public good” (p. 881). In line with this conceptual ambiguity, the very purpose of this type of innovation is also unclear to researchers. Cajaiba-Santana (2014), from a sociological perspective, refers to SI as “new social practices created from collective, intentional, and goal-oriented actions aimed at prompting social change through the reconfiguration of how social goals are accomplished”(p. 44), while Pol and Ville (2009) define it more generically as innovation for which the new implicit idea has the potential “of improving either the quality or the quantity of life” (p. 880). From a business perspective, Murray et al. (2010) refer to it as “new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs and create new social relationships or collaborations” (p. 3). Thus, at the business level, companies grow when they add economic, social, and environmental value as part of their innovation practices through new products, systems, and procedures. Regarding the process itself, in the following model, the authors sketch out its six developmental stages, from exploration of opportunities and challenges to structural and systemic change:

KEYWORDS

Social innovation, Supply chain, Business, Sustainability

PALABRAS CLAVE

innovación social; cadena de suministro; empresas; sostenibilidad

Figure 1. **The spiral of social innovation**



Source: Murray et al. (2010)

Despite proposals like the previous one, understanding this phenomenon, both for professionals and academics, remains difficult because of a lack of knowledge surrounding operationalization of social innovation processes in business operations (Mulgan, 2006).

The expansion of social innovation as a concept, as well as its practice, lacks a shared understanding of its meaning and management. This is due, in part, to the variety and multitude of initiatives and projects included under its umbrella, for example, social entrepreneurship, social impact bonds, initiative dissemination networks, collaborative economy platforms, incubation initiatives and project development, among others, making it difficult to compare them. To date, related practices adopted in companies have been uneven in terms of context, location, and scope; thus, it is a challenge to offer any comparative analysis or infer specific typologies that help to classify said practices.

For the purposes of this article, any activity rightly considered social innovation must meet the following three requirements:

- Adds economic value to the company and its entire supply chain to obtain competitive advantage
- Provides a solution to social and/or environmental problems, for example, helping a disadvantaged social group or contributing to the development of an economically and/or socially depressed geographical area
- Carried out in an area of co-creation within an open supply chain that involves different social agents

Importantly, the final requirement frames social innovation as a type of open innovation. It is widely accepted that, due to the acceleration of innovation cycles and the collapse of borders between organizations, companies must collaborate with other agents since the knowledge needed to innovate is found both inside and outside of organizations (Chesbrough, 2006). This of course applies to social innovation and, additionally, collaboration seems even more necessary to tackle major social and/or environmental problems (for example, an aging society, social inequalities, climate change, etc.).

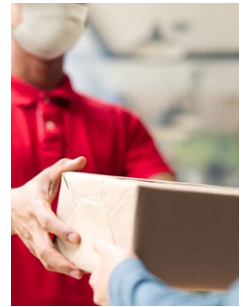
And it is precisely here where the supply chain emerges in response to the challenges and gaps presented above. In this sense, individual companies may find it difficult to address social and environmental issues, but they can do so through collaborative relationships along the supply chain. In this way, said chain is a structure from which to operationalize processes of social innovation in companies, while also opening up to new opportunities.



In fact, the World Economic Forum (2021) recently pointed to three strategic benefits for companies that promote social innovation initiatives along their supply chain:

- a) It guarantees stable access to certain raw materials that have become scarce due to environmental issues and/or to the limited reach of small suppliers. The threat of a cocoa shortage is one such example.
- b) It improves the quality of raw materials, which, in turn, supports a company's ability to set premium pricing, while strengthening consumer loyalty
- c) It contributes to brand reputation and manages proactive responses from consumers willing to pay more for socially responsible supply chains

Despite the above, and although previous studies insist on the collaborative possibilities that the supply chain offers in terms of knowledge exchange (Cheng, 2011) and innovation (Fawcett et al., 2008), the literature hardly addresses it as a platform for social innovation. Therefore, identifying the factors that regulate the implementation of social innovation activities along the supply chain can help professionals and academics develop a common understanding thereof.



3. STUDY DESIGN

To identify the factors that promote social innovation along the supply chain, a systematic bibliographic search was carried out in multidisciplinary and specialized databases. In addition, doctoral thesis databases were included in the search. The details of this systematic review are presented below:

The initial search retrieved 120 articles. After eliminating duplicates, a total of 77 articles were analyzed. In a second round, those that were not precisely related to the topic were discarded. In those cases, the keywords were only found in the bibliography or they were scattered separately throughout. After this second filter, 39 articles were ultimately included.

For the analysis of these 39 works, a database with the following information was set up: Article title, journal in which it was published, year of publication, authors, geographical origin, keywords and subject matter. For articles that contained an empirical study, the country and sector where it was carried out and, if applicable, the names of the companies involved, were also analyzed.³

Table 1. Study design and sample

Keywords	Social Innovation; Supply Chain
Dates included	1999-2019
Language	English
Search type	Scientific articles
Knowledge Area	Management
DATABASES - initial search	
Names	Number of articles
UNIKA	31
Scopus	21
Web of Science	20
Business Source Ultimate	42
Ecolit	0
RepEc/IDEAS	6
Theses	0
ProQuest Dissertations & Theses Open	0

Source: Authors' elaboration

4. ANALYSIS OF FINDINGS

The most relevant findings from this analysis are presented below. First, it should be noted that the terms studied in this article, Social Innovation (SI) and Supply Chain (SC), are regularly referenced in association with others like sustainability, knowledge, CSR, green management and resources. **Figure 2** illustrates this well with a cloud of keywords collected from the articles in this analysis.

In what follows and with reference to the 39 articles included, we analyze the relationship between social innovation and the supply chain both in terms of their theoretical analysis and empirical study. Klassen and Vereecke (2012) approach SI from an organizational point of view, analyzing aspects related to the safety of employees and customers, and to the well-being or development of the environment. They show how the relationship between SC agents (meetings, alliances, and new ways of connecting providers) makes a social impact and improves quality of life. For their part, Ritchie et al. (2015) show that internal demands from an organization's employees are a fundamental driver in the adoption of social innovation. They show how a new product that results from a social innovation process has the potential to become an effective tool for reducing costs and offering a safer product.

Figure 2. Keyword cloud



Source: Authors' elaboration

Regarding the SC, Clements and Sense (2010) point out that, at present, competition does not just occur among companies, but also among supply chains that group several agents. For this reason, the relationship between agents emerges as an object of analysis. They specifically advocate for greater focus and more systematic attention on social learning as a platform for relationships and knowledge as applied to social innovation.

For their part, Gupta, Dey, and Singh (2017) present two main reasons for implementing social innovation. On the one hand, they argue that it emerged to satisfy a need caused by the failure of markets, the state, and even civil society: "The persistence of some of these unmet needs (also referred as wicked problems sometimes) or unaddressed problems for a long time shows that the existing institutional arrangements are inadequate for the purpose. Innovations are imperative" (p. 1). On the other hand, it increases,

transforms, and restructures existing forms of collaboration. In this sense, the authors analyze how the sphere of social innovation “may involve several channels for serving the society such as social business/enterprise, social innovation based profit or non-profit enterprise, association, cooperative, groups or even individual social change agent” (p. 3). Derived therefrom, social innovations involve the mobilization of people through new social movements, which can have a single or multiple focus point(s) or institutional anchor(s). In their article, they also highlight the concepts of a frugal supply chain and frugal innovation as ways of innovating along supply chains to get companies to generate lighter organizational innovation structures that facilitate the implementation of faster and easier transformations. As mentioned above, corporate social responsibility (CSR) is a very frequently used keyword, which is why some studies delve into its relationship with social innovation along the supply chain. In fact, Maines da Silva (2017) researches the concept of Corporate Social Innovation (CSI) as an evolution of CSR. After analyzing the most cited articles on CSR and CSI studies, he argues that CSI offers more sustainable results and that, in the long term, it provides effective results for private organizations, as well as for society and the environment. In fact, he adds that some CSR initiatives along the supply chain “are unilateral, not demanding the community involvement. That involvement is necessary to ensure long-term and sustainable benefits. That is the purpose of the Corporate Social Innovation” (p. 64).

Along the lines of relating responsibility and social innovation, Spina and Chiara (2012, p. 84) analyze studies on corporate social responsibility along the supply chain and conclude the importance of “recognising the expectations of many stakeholders with respect to assuming more social responsibility becomes the main driver for a firm’s sustainability, competitiveness and growth”. In this way, the potential for innovation and value generation in the company and throughout its network increases. Furthermore, the authors provide a theoretical framework for CSR and describe it as a “determinant” of SI. They also add that, “firms must consider the interests of different parties, primarily focusing on the supply chain and customers” (p. 84).

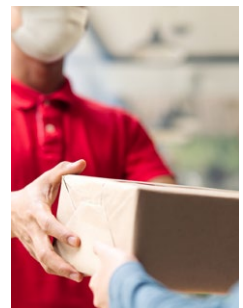
In addition to the relationship between responsibility and social innovation along the supply chain, the transmission or management of knowledge is another of the frequently analyzed areas of study in



the sample. In the words of Jali, Abas, and Ariffin (2017), "the creation of superior knowledge resources that are embedded into products, processes and services provide long term solution; enhance performance and competitive advantage" (p. 236). This new, superior knowledge resource functions, therefore, as a vital solution for improving the performance process of SC management networks. Finally, this analysis reveals a topic that is as complex as it is new. Consequently, professionals continue to experience uncertainty when it comes operationalizing SI strategy and/or projects along their supply chains, starting with the elements that prevent or advance this phenomenon. With these gaps identified, advancement of related theoretical literature and professional practice requires a step forward. The following section proposes a framework of factors that frame said step.

5. PROPOSAL OF FACTORS FOR PROMOTING SOCIAL INNOVATION ALONG THE SUPPLY CHAIN

The following proposal concludes with a useful guide for both researchers and professionals. This framework aims to expand study of an area that, as has been seen, is still scattered and emergent. Likewise, it helps guide company managers in the field when implementing innovation processes along their respective supply chains by considering each of the factors. **Figure 3** illustrates the seven different factors identified, three that are internal and three that are external area, and one, communication, that is cross-cutting.

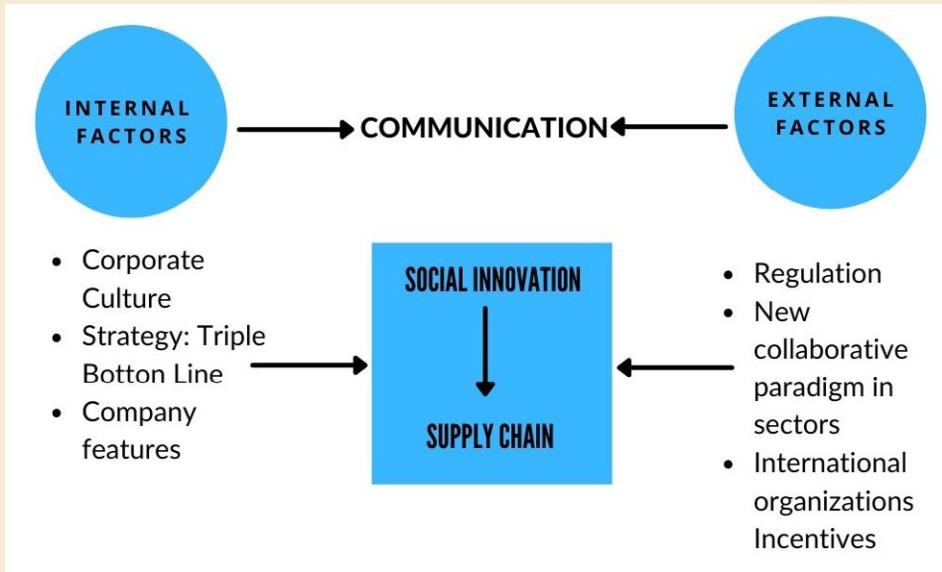


Internal factors

1. Corporate Culture: Social innovation starts from within

Corporate culture emerges in the literature and in the companies studied as one of the key factors when implementing social innovation strategies along the supply chain. The articles included in this review reveal that companies with a corporate culture disposed to innovation are more likely to develop social innovation strategies and implement them along their supply chains. In fact, Maines da Silva (2017, p. 64) shows that, "corporate social innovation (CSI) is affected by culture" and, therefore, an innovative core that is sensitive to social problems represents the perfect environment. Similarly, Spina and De Chiara (2012) state that, for the three companies described, "in all cases, the firms' CSI vision shares their orientation for innovation with a

Figure 3. Factors that drive social innovation along the supply chain



Source: Authors' elaboration

wide perspective encompassing environmental and societal issues to mainstream design and effectively create and deliver a profitable product" (p. 92). Specifically, in the case of Timberland, "Since its first embrace of the CSR approach in 1992 for sustaining the communities in which its employees live and work, many evolutions have been performed to integrate social and environmental objectives in the firm's business strategy" (p. 92).

2. Strategy: Social, environmental, and economic benefits from end to end of the chain

Strategy starts from the idea that, "the pursuit of significant social and environmental benefits in conjunction with economic objectives that generate profitable results for all members of the supply chain is what turns a supply chain sustainable" (Carvalho and Barbieri 2012, p. 147). According to Maines da Silva (2017, p. 63), this type of strategy is attributed to companies that "endeavor resources that are sustainable and, therefore, imitable, commonly found, and replaceable, focusing on collaborative advantage." Although the idea that economic principles always prevail when optimizing operations along the supply chain is strong, some authors such as Klassen and Vereecke (2012) clarify by arguing that, to be sustainable over time,

implementation of particular innovation practices along said chain should be associated with advantageous economic activity.

3. Company features: The carry-over effect of multinationals

Although it is true that SI can occur in any type of company regardless of size, the reality is that, as Maines da Silva (2017) points out, most of the initiatives that have been studied to date took place in or were developed at multinationals. This is perhaps related to Klassen and Vereecke's (2012) thesis when they argue that supply chains contain companies that have more influence and power, like multinationals, when it comes to decision-making, sometimes even forcing others to join in on their practices. These authors add that multinationals can even ultimately promote legal change with respect to working conditions and processes associated with the production and distribution of certain products in the territories where their suppliers operate.

As Clements and Sense (2010) explain, the relation system along a SC was traditionally oriented toward the optimization of resources and, therefore, economic gain, but social innovation broadens that focus thanks to the idea of innovating and generating social impact.

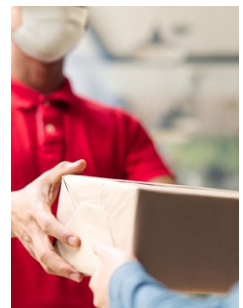
External factors

4. Sectors: Towards a new collaborative paradigm

The very regulations that a sector agrees to promote the implementation of these issues throughout the supply chain (Carvalho and Barbieri, 2012). This is especially demonstrated in Shimada and Van Wassenhove (2019) who describe how Japan's recycling law has transformed the household appliances sector and its behavior, optimizing recycling processes, minimizing economic impact, changing customer habits and, ultimately, benefiting the environment. "The recycling rates (i.e., the proportion of recycling units to processed units for recycling in tons) have experienced a basically constant growth since the home appliance recycling law went into effect in April 2001" (p. 261).

5. Regulation: Policies that nurture social innovation

It should be noted that the companies studied had been implementing Corporate Social Responsibility (CSR) policies for years, whether driven by pressures from customers, regulation, or stakeholders (Cherrafi et al., 2018). As Spena and De Chiara (2012) explain, these policies incentivized innovation, generated more value and took into account the interests of the entire SC. According to the authors, "Early



considerations of social responsibility in the supply chain date back to Poist (1989), who suggested adding social issues to traditional economic drivers of the supply” (p. 86).

Some researchers go further and point out that SI tries to make up for some of CSR’s shortcomings. Therein, SI is directly aligned with the company’s innovation agenda and takes advantage of its main assets, such as its supply chain and, particularly, its distribution systems, to implement it. As shown in Maines da Silva’s article (2017), SI– unlike CSR– generates shared value since. When seeking that shared value, product, service, and strategic innovation becomes possible far beyond the criteria that dominate the market. In this sense, SI lends measurability and stakeholder cooperation, including among those along the SC, to socially innovative projects.

Specifically, some authors highlight regulation as a highly relevant factor. Thus, Maines da Silva (2017) shows that CSR is more prevalent in higher regulatory environments. Said regulation can either be state-sponsored or emerge from a specific sector’s effort to self-regulate. This idea is further developed by de Carvalho and Barbieri (2012) who explain that, when a company is subjected to pressures— new legal requirements, customer or stakeholder demands— it transfers them to its supply chain.

Maines da Silva (2017) points out that greater regulation is associated with a greater presence of social measures in companies. Similarly, Aksoy et al. (2019) develop this idea as follows: “Governments often play a critical role in scaling up social innovations by passing laws, allocating public resources and conferring authority on public agencies. They also enable social innovation by becoming involved in changing policy, creating tax incentives or opening up capital markets to social innovation initiatives” (p. 438).

6. International organizations: Incentives that promote social innovation

In addition to regulation, the sample of articles analyzed herein mentioned incentives from supranational organizations as a relevant factor. Among them, some cite the Sustainable Development Goals (SDGs) (Aksoy et al., 2019), which urge companies and governments to join this initiative and propose tools that make implementation thereof possible along the entire value chain, including for suppliers. The authors study an initiative from the Hilton hotel chain, which ably illustrated the influence this factor has on the implementation of social innovation along the supply chain. Encouraged by the SDGs, Hilton



announced that it would cut its environmental footprint in half and double its social impact investment by 2030. With this commitment, Hilton became the first major hotel company to institute science-based targets to reduce carbon emissions and stop shipping soap to landfills. Hilton's strategy takes a comprehensive approach to responsible and sustainable tourism, and addresses environmental sustainability, enhances inclusion, serves the communities in which it operates, helps women and youth around the world, and drives social change and positive environmental impact throughout the value and supply chains to “make the world a better place” (p. 430).

A cross-cutting factor

7. Communication: The driving force of social innovation

What is the role of communication and transparency within an organization? Aksoy et al. (2019, p. 441) ask this question when establishing what enables and inhibits SI action along the supply chain. Similarly, Spence and De Chiara (2012) point out that companies must see communication as a key task; it must be represented throughout the chain in any innovation process. To improve in terms of innovation and competition along the supply chain, communication and proximity among agents are essential; this means putting a face to a name with suppliers and collaborators (Wong, Tjosvold & Su, 2009). When concluding their article, Aksoy et al. (2019, p. 441) suggest delving into the role of communication and transparency in an organization in future research. Along these same lines, de Carvalho and Barbieri (2012, p. 147) point to communication as a necessary tool for implementing sustainability along the supply chain. One future line of research involves analyzing the prioritization of key factors in terms of defining and putting into practice policies and measures that guide social innovation implementation along supply chains. **Figure 4** represents a preliminary proposal from the authors, first taking into account internal factors and then external ones.

This outline denotes the need to approach these factors in an orderly fashion. Thus, the internal factors, in dark gray, start with a corporate culture prone to social innovation that is expressed in a strategy and then shaped by the firm's own particularities. The second stage, in light gray, indicates the importance of working first at the sector level in order to subsequently represent common interests in light of regulation and, finally, to optimize incentives from international organizations. Communication, as mentioned, does not appear

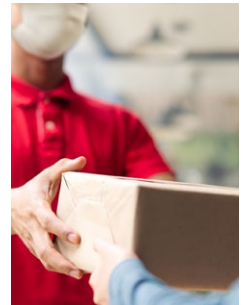


Figure 4. **Prioritization of factors when defining measures to implement SI activities along the SC**



Source: Authors' elaboration

in a specific phase of this sequence. Starting with this outline, the following section identifies the opportunities and barriers derived from communication's insertion along the chain and its place as a driving factor.

6. CONCLUSION: BARRIERS AND OPPORTUNITIES

Social innovation along the supply chain involves, above all, internal and external challenges for which specific recommendations are required. They are grouped according to the internal-external factor structure. Seven opportunities (O1-O7) and six barriers (B1-B6), and how communication supports SI implementation, are detailed below:

Internal factors:

O1: Generating collaborative structures with the supply chain means that social innovation is an opportunity to launch new collaborative work dynamics between companies and small producers, local communities, producers, farmers, distributors, and transporters.

Sharing knowledge, ideas, information, and improvements may transfer to other operations, and thus promote stability for supplies, prices, access to new markets, improved locations, and reduced delivery times, among other things.

O2: To be sustainable over time, SI projects must benefit all links in the chain and not just the company that promotes them. Information transparency is thus a requirement throughout the entire process in order to generate stronger and more synergistic supply chains.

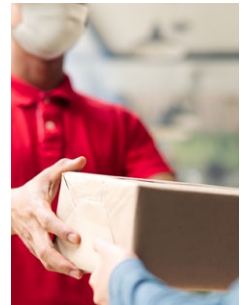
O3: Turn the current supply chain's social and environmental challenges into opportunities and answers to pain points, while aligning them with strategic objectives. For example, reducing the carbon footprint, ensuring responsible practices, circular retail paths, and digitizing warehouses.

O4: For social innovation projects that impact the supply chain, involve people who may not be traditional interlocutors with the agents of said chain, such as people from the purchasing department or logistics managers, but who can provide an enriched, complementary, and interdisciplinary view. This is the case, for example, of R+D+i, Corporate Social Responsibility, and Marketing and Communication management. Transversal social innovation committees are a helpful tool for this purpose.

B1: Difficulty may arise in generating shared views on the results or even the process of social innovation practices. A continuous dialogue between the company, its supply chain and the social agents involved can help align interests, as well as the definition of a common roadmap that defines common interests, such as improving production capacity, operations planning or the management of product life cycles.

B2: Limited management indicators and metrics for evaluating this type of project can generate uncertainty. Managing relationships with external stakeholders (e.g., NGOs, local communities, social businesses, foundations), together with those along the supply chain, opens up endless questions concerning the future in the absence of accurate measures.

B3: The exemplary power of large multinationals is not always transmitted to collaborators along the supply chain. When communication is poorly managed, producers, distributors, logistics operators, etc. may even perceive social innovation as another tool of control and standardization on the part of the company-client. Social innovation should not be, in any case, an imposition, but rather an instrument of collaboration and co-creation.



External factors:

O5: Social innovation promotes self-regulation of social and environmental issues that affect supply chains around the world and will affect them even more in the future. Thanks to these projects, new codes and standards can be developed through consensus with civil society and public authorities. Their success also relies on their ability to make certain social causes visible and share them on an international scale within a framework of other experiences.

O6: Joint sector initiatives can help mitigate the risks that affect certain industries and their supply chains, as well as scale up social innovation projects that have proved difficult to replicate.

O7: Companies and supply chains can benefit from social innovation projects in tangible and intangible terms. On the one hand, they may attract financing from national and international organizations, as well as investors interested in socially responsible investment. On the intangible side, they may also improve a company's reputation and, therefore, that of its collaborators.

B4: Social innovation projects involve, by their very nature, a multistakeholder dynamic. This implies that, in addition to a company and its chain, a variety of external groups, such as users, citizens, civil associations, public institutions and even international organizations, also participate, adding complexity to the process. Managers face great challenges when supervising the complex relational architecture associated with these projects.

B5: In line with the previous barrier, those responsible may lack the communication skills necessary to carry such projects out; their results, therefore, are difficult to transfer to the social fabric. Some of these skills include, for example, absorption of knowledge on the part of social agents, assimilation of environmental solutions implemented in other sectors or industries, reconfiguration of suppliers' prior knowledge with new perspectives and implementations, etc.

B6: Social innovation, as explained in the first part of this article, must be scalable and replicable. However, growth and inclusion at scale have yet to be fully addressed when implementing social disruption along the supply chain. This requires, in addition to the aforementioned alliances, resources, technology, and an international framework that addresses fundamental challenges like extreme poverty, income inequality throughout the world, and a lack of healthcare services.

In short, these barriers and opportunities delineate a framework for action from which managers and directors can begin to work based on



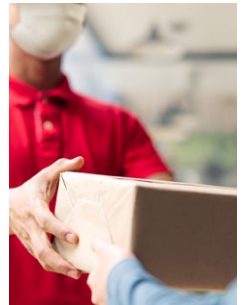
the factors analyzed. Thus, this new management approach towards supply chains as platforms for social innovation turns pronounced social and environmental challenges and risks into levers of change.

This brings with it challenges of the highest order for professionals:

(1) On the one hand, it implies a critical look inside an organization to examine if its current structure, management model, metrics, resources, and capacities, as well as its culture and leadership, are prepared to take on such complex processes.

(2) On the other hand, this same look must turn outwards to design a necessary relational architecture with producers, distributors, and transporters in order to generate concrete results.

(3) In this sense, communication as a management instrument generates not only necessary spaces for dialogue, collaboration, and co-creation in these two areas, but also alleviates tensions throughout the process, while also positioning the company as a relevant actor in the social innovation sphere.



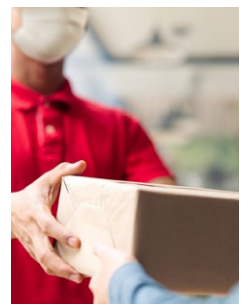
REFERENCES

- Aksoy, L., Alkire, L., Choi, S., Kim, P. B. & Zhang, L. (2019). "Social innovation in service: a conceptual framework and research agenda". *Journal of Service Management*, 30(3), 429-448.
- Ayob, N., Teasdale, S. & Fagan, K. (2016). "How Social Innovation 'Came to Be': Tracing the Evolution of a Contested Concept." *Journal of Social Policy* 45(4), 635-653.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework". *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
- Carvalho, A.P. & Barbieri, J.C. (2012). "Innovation and Sustainability in the Supply Chain of a Cosmetics Company: A Case Study." *Journal of Technology Management and Innovation* 7(2), 144-56.
- Cassiman, B. & Veugelers, R. (2006). "In search of complementarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition". *Management science*, 52(1), 68-82.
- Cheng, J.-H. (2011). "Inter-organizational relationships and information sharing in supply chains". *International Journal of Information Management*, 31(4), 374-384.
- Cherrafi, A., Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., Mishra, N., Ghobadian, A. & Eلفezazi, S. (2018). "Lean, green practices and process innovation: A model for green supply chain performance". *International Journal of Production Economics*, 206, 79-92.
- Chesbrough, H. (2006). "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology". Harvard Business Press, Boston, MA.
- Clements, M. D. & Sense, A. J. (2010). "Socially shaping supply chain integration through learning". *International Journal of Technology Management*, 51(1), 92-105.
- Eichler, G. M. & Schwarz, E. J. (2019). "What sustainable development goals do social innovations address? A systematic review and content analysis of social innovation literature". *Sustainability*, 11(2), 522.
- Elkington, J. (1997) "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business". Capstone, Oxford.
- Fawcett, S.E., Magnan, G.M. & McCarter, M.W. (2008). "A three-stage implementation model for supply chain collaboration". *Journal of Business Logistics*, 29(1), 93-112.
- Foro Económico Mundial (2021), retrieved from Retrieved from: <https://reports.weforum.org/social-innovation/what-are-the-business-benefits-to-pursuing-social-innovation>.
- Gupta, A., Dey, A. & Singh, G. (2017). "Connecting corporations and communities: Towards a theory of social inclusive open innovation". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 3(17).
- Jali, M.N., Abas, Z. & Ariffin, A.S. (2017). "Social innovation in the context of strategic knowledge management processes for supply chain performance enhancement". *International Journal of Supply Chain Management*, 6(1), 233-237.
- Klassen, R. D. & Vereecke, A. (2012). "Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance". *International Journal of Production Economics*, 140(1), 103-115.
- Maines da Silva, L. (2017). "The Social in Corporations: The Possibility of Being Responsible or Innovative." *Journal on Innovation and Sustainability*, 8(4), 60-74.
- Mulgan, G. (2006). "The process of social innovation". *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(2), 145-162.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). "Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation". *The open book of social innovation*. London: National Endowment for Science, Technology and the Art : Young Foundation, 2010.
- Poist, R.F. (1989). "Evolution of conceptual approaches to the design of logistics systems: a sequel". *Transportation Journal*, 28(3), 35-39.
- Poi, E., & Ville, S.P. (2009). "Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term?" *Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878-885.
- Ritchie, W.J., Young, G., Shahzad, A.M., Kolodinsky, R.W. & Melnyk, S. A. (2015). "The influence of plural organizational forms on beliefs and outcomes related to new product adoption". *Management Decision*, 53(7), 1619-1641

- Shimada, T. & Van Wassenhove, L. N. (2019). "[Closed-Loop supply chain activities in Japanese home appliance/personal computer manufacturers: A case study](#)". *International Journal of Production Economics*, 212(C), 259-265.
- Spena, T. & De Chiara, A. (2012). "CSR, innovation strategy and supply chain management: toward an integrated perspective". *International Journal of Technology Management*, 58(1/2), 83-108.
- Van der Have, R.P. & Rubalcaba, L. (2016). "Social innovation research: An emerging area of innovation studies?" *Research Policy*, 45(9), 1923-1935.
- Wong, A., Tjosvold, D. & Chunhong L. (2009). "Innovation by Teams in Shanghai, China: Cooperative Goals for Group Confidence and Persistence". *British Journal of Management*, 20(2), 238-251.
-

NOTES

1. <https://www.oecd.org/fr/cfe/leed/forum-social-innovations.htm>
2. World Economic Forum (2021). [Why social innovation matters to business](https://bit.ly/3pVXhJv) (https://bit.ly/3pVXhJv)
3. The article database is available from any of the article authors.



**Isabel Olloqui Genaro**

Universidad de Navarra



iolloqui@unav.es

Factores para Impulsar la Innovación Social en el Ámbito de la Cadena de Suministro: Nuevos Retos y Oportunidades

Factors for Promoting Social Innovation Along the Supply Chain: New Challenges and Opportunities

**Monica Recalde**

Universidad de Navarra



mrecalde@unav.es

I. INTRODUCCIÓN

La pandemia del COVID-19 ha subrayado la importancia estratégica de las cadenas de suministro a nivel internacional. Sus eslabones han sido y continúan siendo claves para proporcionar los productos y servicios esenciales a todos los rincones de nuestro planeta, demostrando su resiliencia y capacidad para mantener las operaciones empresariales. En los próximos años, se revelarán también como plataformas desde donde implementar con éxito las prácticas de innovación social.

Ya en el presente, son muchos los factores de contexto que han situado a la Innovación Social (IS) en la cadena de suministro (CS) en primera línea del debate profesional y académico. Además de la reciente crisis sanitaria citada, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, instrumentos financieros como el Programa Europeo de Empleo e Innovación Social (EaSI) o el Foro Económico Mundial posan su mirada sobre las cadenas de suministro en este tipo de prácticas innovadoras. Y es que la innovación social se presenta como una fórmula que integra, además de los intereses económicos también los sociales y ambientales en proyectos de innovación de las compañías para hacer frente a los retos globales. En palabras de la OECD: “La innovación social busca una nueva respuesta a



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo analiza el estudio de la cadena de suministro como ámbito desde donde las empresas pueden llevar a cabo actividades de innovación social. Con esta premisa, se realiza una propuesta de factores ordenados que impulsan la innovación social en la cadena de suministro. Entre ellos, cabe destacar una cultura corporativa orientada a la sensibilidad social, una estrategia integrada en materia económica, social y ambiental, la regulación y la transversalidad de la comunicación como motor en estas prácticas. Finalmente, se exponen siete oportunidades y seis barreras en su implantación.

EXECUTIVE SUMMARY

This article discusses the study of the supply chain as an area from which companies can carry out social innovation activities. With this premise, a proposal is made of relevant factors that drive social innovation in the supply chain. These include a corporate culture oriented to social sensitivity, an integrated strategy in economic, social and environmental matters, the regulation and transversely of communication as an engine in these practices. Finally, seven opportunities and six barriers to its implementation are exposed.

los problemas sociales”¹, y precisamente para hacer frente a estos desafíos, las empresas rara vez innovan solas y dependen, cada vez más, de fuentes externas para fortalecer y acelerar su estrategia de innovación (Cassiman y Veugelers, 2006). Por consiguiente, se apunta a la necesidad de colaborar con otras empresas, instituciones, organizaciones y sociedad civil a lo largo de todo el proceso de innovación: desde la creación de ideas hasta la implementación comercial. Sin embargo, existen todavía pocos estudios que hayan concretado cómo puede integrarse esta innovación en la estrategia y en las operaciones de las empresas.

El enfoque de este artículo es adentrarse en un territorio poco explorado donde la cadena de suministro es una plataforma para la innovación social empresarial. No en vano, el Foro Económico Mundial apunta que la innovación social es una oportunidad para las empresas a la hora de fortalecer sus cadenas de suministro (Foro Económico Mundial, 2021). La CS se presenta como un entorno desde donde efectuar la innovación conjunta apuntada en el párrafo anterior y, al mismo tiempo, posibilita una producción, distribución y comercialización más sostenibles.

Este artículo tiene como objetivo dilucidar qué factores clave promueven estas prácticas en colaboración con productores, distribuidores, proveedores o transportistas, entre otros. Para ello comienza enmarcando la relación entre estos dos conceptos claves para dar paso a una revisión sistemática y un análisis de los escasos precedentes en investigación. De estos hallazgos previos se extrae una propuesta en forma de factores que ayuden a la comunidad científica y empresarial a, por un lado, ordenar futuras líneas de investigación y, por otro, orientar a las empresas en su implantación.

2. INNOVACIÓN SOCIAL EN LA CADENA DE SUMINISTRO

“Es la sociedad quien nos da el derecho a estar activos, nuestra licencia para operar. Un líder empresarial tiene que pensar cómo solucionar los retos sociales de hoy, porque si no los resolvemos, no tendremos un negocio” (Peter Brabeck-Letmathe, Chairman of the Board, Nestlé).

El interés por la innovación social crece en el mundo empresarial y en la academia con el inicio del nuevo siglo, tal y como señalan Ayob,

Teasdale, y Fagan (2016) con “un enfoque en la innovación social como un proceso, mediante el cual nuevas formas de relaciones sociales conducen al cambio social, surgió en el cambio de milenio” (p. 648). Sin embargo, el cuerpo teórico se caracteriza por la fragmentación y la falta de consenso acerca de un concepto ambiguo que, a menudo, se asocia con otros como responsabilidad social corporativa o sostenibilidad (van der Have y Rubalcaba, 2016). Al respecto, Pol y Ville (2009) apuntan sobre la innovación social: “No hay consenso sobre su relevancia o significado específico en las ciencias sociales y humanidades” (p. 878). Los autores hacen una clasificación de cómo se ha conceptualizado el concepto de innovación social, llegando a la conclusión de que “el término ha desarrollado varios significados superpuestos que invocan conceptos como cambio institucional, propósitos sociales y bien público” (p. 881).

En línea con esta ambigüedad conceptual, el objetivo mismo de este tipo de innovación tampoco está claro para los investigadores. Cajaiba-Santana (2014), desde una perspectiva sociológica, se refiere a la IS como “nuevas prácticas sociales creadas a partir de acciones colectivas, intencionales y orientadas a objetivos asociados a promover el cambio social a través de la reconfiguración de cómo se logran las metas sociales” (p. 44), mientras que Pol y Ville (2009) la definen de forma más genérica como una innovación en la que “la nueva idea implícita tiene el potencial de mejorar la calidad o la cantidad de vida” (p. 880).

Murray et al. (2010) desde un prisma más empresarial se refieren a ella como “el desarrollo e implementación de nuevos productos, servicios o modelos para satisfacer las necesidades sociales y crear nuevas relaciones sociales” (p. 3). Así en el plano empresarial, crecen las compañías que a través de nuevos productos, sistemas y procedimientos aportan valor económico, social y ambiental como parte de sus prácticas de innovación. Respecto al propio proceso, los anteriores autores dibujan seis etapas en el siguiente modelo para explicar su desarrollo desde la exploración de oportunidades y retos hasta el cambio estructural o sistémico:

A pesar de propuestas como la anterior, uno de los mayores escollos en la comprensión de este fenómeno, tanto para profesionales como académicos, está relacionado con la falta de conocimiento respecto a cómo instrumentalizar los procesos de innovación social en las operaciones de las empresas (Mulgan, 2006).

PALABRAS CLAVE

Innovación social; cadena de suministro; empresas; sostenibilidad

KEYWORDS

Social innovation, Supply chain, Business, Sustainability

Figura 1. Espiral de la innovación social



Fuente: Murray et al. (2010)

La expansión de la innovación social como concepto, así como su práctica no han venido acompañada de una comprensión consensuada acerca de su significado y el modo de gestionarla. En parte, por la multitud de iniciativas y proyectos de muy distinta naturaleza difícilmente comparables entre sí, por ejemplo: emprendimiento social, bonos de impacto social, redes de difusión de iniciativas, plataformas de economía colaborativa, iniciativas de incubación y desarrollo de proyectos, entre otros. El conjunto de prácticas en las compañías resulta hasta el momento desigual en cuanto a contextos, lugares y alcance por lo que se hace muy difícil un análisis comparativo o inferir tipologías concretas que ayuden a clasificar dichas prácticas.

A efectos de este trabajo consideramos que una actividad para ser considerada innovación social debe cumplir tres requisitos:

- Añadir valor económico a la empresa y a toda su cadena de suministro para obtener una ventaja competitiva.
- Aportar una solución a problemas de tipo social y/o ambiental, por ejemplo, ayudar a un grupo social desfavorecido o permitir el desarrollo de una zona geográfica económica y/o socialmente deprimida.
- Realizarse en un ámbito de co-creación dentro de la cadena de suministro abierto, además, a distintos agentes sociales.

Precisamente en el último punto es donde la innovación social se enmarca como un tipo de innovación abierta. Es ampliamente aceptado que debido a la aceleración de los ciclos de innovación y al colapso

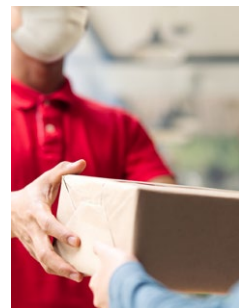
de fronteras entre organizaciones, las empresas necesitan colaborar con otros agentes, ya que el conocimiento necesario para innovar se distribuye dentro y fuera de las organizaciones (Chesbrough, 2006). Esto no sólo no es distinto en el caso de la innovación social, sino que la colaboración parece todavía más necesaria para abordar y escalar grandes problemas de tipo social y/o ambiental (por ejemplo, envejecimiento de la sociedad, desigualdades sociales, cambio climático, etc.).

Y es justamente aquí donde emerge la cadena de suministro como respuesta a los retos y brechas planteados en el párrafo anterior. En este sentido, las empresas individuales pueden tener difícil el modo de abordar problemas sociales y ambientales, pero lo pueden lograr mediante relaciones colaborativas en la cadena de suministro. De este modo, dicha cadena se presenta como una estructura desde la que instrumentalizar los procesos de innovación social en las empresas al tiempo de abrirse a nuevas oportunidades.

De hecho, recientemente, el Foro Económico Mundial (2021) señala tres beneficios estratégicos para las empresas que promuevan iniciativas de innovación social en la cadena de suministro:

- a) Garantizar la estabilidad del acceso a ciertas materias primas que se han vuelto escasas por cuestiones ambientales y/o por inviabilidad de pequeños proveedores. La amenaza de la escasez de cacao es un ejemplo de ello.
- b) Mejorar la propia calidad de las materias primas lo que, a su vez, respalda la capacidad de una empresa para lograr un sobreprecio al tiempo que fortalecer la lealtad del consumidor
- c) Gestionar la reputación y la respuesta proactiva de consumidores dispuestos a pagar más por cadenas de suministro socialmente responsables.

A pesar de todo lo anterior, aunque estudios previos insisten en las posibilidades colaborativas que brinda la cadena de suministro en términos de intercambio de conocimiento (Cheng, 2011) e innovación (Fawcett et al., 2008), apenas se ha abordado como plataforma de innovación social. Por ello, la identificación de factores que determinan la puesta en práctica de actividades de innovación social en el ámbito de la cadena de suministro puede ayudar a que profesionales y académicos compartan un entendimiento común.



3. DISEÑO DE ESTUDIO

Con el fin de conocer los factores que promueven la innovación social en la cadena de suministro, se realizó una búsqueda bibliográfica sistemática en bases de datos de carácter multidisciplinar y también especializadas. Además, se incluyeron en la búsqueda Bases de Datos de tesis doctorales. A continuación, se presenta el detalle de esta revisión sistemática:

Tabla I. **Diseño de estudio y muestra**

Palabras Clave	Social Innovation; Supply Chain
Fechas de búsqueda	1999-2019
Idioma	Inglés
Tipo de búsqueda	Artículos científicos
Área de Conocimiento	Management
BASES DE DATOS – búsqueda inicial	
Nombres	Nº de artículos
UNIKA	31
Scopus	21
Web of Science	20
Business Source Ultimate	42
Ecolit	0
RepEc/IDEAS	6
Thesses	0
ProQuest Dissertations & Theses Open	0

Fuente: elaboración propia

La muestra inicial alcanzó 120 artículos. Tras eliminar duplicidades, se analizaron un total de 77. En una segunda ronda, se descartaron aquellos que no tuvieran exactamente relación con el tema, donde dichos términos se encontraban sólo en la bibliografía o no contuvieran realmente esas palabras unidas sino por separado. Después de ese segundo filtrado se seleccionaron finalmente 39 artículos.

Para el análisis de estos 39 trabajos, se elaboró una base de datos con la siguiente información para cada uno de los artículos: título, revista en el que se ha publicado, año de publicación, autores, procedencia geográfica, *keywords* y temática. Además, en el caso de contener un trabajo empírico, el país y el sector donde se realiza y, si se da el caso, el nombre de las empresas analizadas².

al bienestar o al desarrollo del entorno. Y muestran cómo la relación entre los agentes de la CS (encuentro, alianzas y modos nuevos de conectar proveedores) supone un impacto social, una mejora en calidad de vida. Por su parte, Ritchie et al. (2015) demuestran que las demandas internas por parte de los empleados de la organización son un *driver* fundamental en la adopción de la innovación social. En su trabajo muestran cómo un nuevo producto fruto de un proceso de innovación social tiene el potencial de convertirse en una herramienta efectiva para reducir costos y ofrecer un producto más seguro.

Respecto a la CS, Clements y Sense (2010) apuntan que, en la actualidad, la competencia no se da sólo entre empresas sino también entre cadenas de suministro que agrupan varios agentes. Por esta razón, la relación entre agentes emerge como objeto de análisis. Defienden, específicamente, un mayor enfoque y una atención más sistemática hacia el aprendizaje social como plataforma de relaciones y conocimiento que se aplica a la innovación social.

Por su parte, Gupta, Dey, y Singh (2017) exponen dos motivos principales por los que implementar la innovación social. Por un lado, argumentan que nace para satisfacer una necesidad insatisfecha debido al fracaso de los mercados, del estado, e incluso la sociedad civil: “La persistencia de algunas de estas necesidades insatisfechas (también conocidas como problemas perversos) o problemas no resueltos durante mucho tiempo muestra que los arreglos institucionales existentes son inadecuados para este propósito” (p.1). Por otro, consigue aumentar, transformar y reestructurar las formas existentes de colaboración. En este sentido, los autores analizan cómo el ecosistema de innovación social “puede involucrar varios canales para servir a la sociedad, tales como empresa / empresa social, empresa con fines de lucro o sin fines de lucro basada en innovación social, asociación, cooperativa, grupos o incluso agente individual de cambio social” (p. 3). Incluso derivado de ello las innovaciones sociales involucran la movilización de personas a través de nuevos movimientos sociales. Estos movimientos pueden tener un lugar único o múltiple de núcleo o ancla institucional. En su artículo, además, destacan los conceptos de *frugal supply chain* y *frugal innovation* como modos de innovar en cadenas de suministros para conseguir que las empresas generen estructuras organizacionales de innovación más livianas que faciliten transformaciones más rápidas y sencillas de implantar.

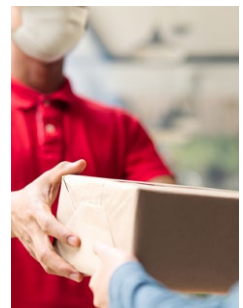
Tal y como se explicaba al comienzo del epígrafe, la responsabilidad social corporativa es una de las palabras clave más empleadas



y es por eso que algunos estudios profundizan en su relación con la innovación social en la cadena de suministro. De hecho, Maines da Silva (2017) investiga el concepto de Innovación Social Corporativa (ISC) como una evolución del de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Tras analizar los artículos más citados sobre estudios de RSC y ISC, argumenta que la ISC ofrece resultados más sostenibles y que, a largo plazo, brinda resultados efectivos para las organizaciones privadas, así como para la sociedad y el medio ambiente. De hecho, el mismo autor apostilla que algunas iniciativas de RSC en la cadena de suministro “son unilaterales y no exigen la participación de la comunidad. Esa participación es necesaria para garantizar beneficios sostenibles a largo plazo. Ese es el propósito de la Innovación Social Corporativa” (p. 64).

En la misma línea de relacionar responsabilidad e innovación social, Spina y Chiara, (2012, p. 84) analizan estudios sobre acciones de responsabilidad social empresarial en la cadena de suministro y concluyen la importancia de “reconocer las expectativas de muchos grupos de interés con respecto a asumir una mayor responsabilidad social se convierte en el principal motor de la sostenibilidad, competitividad y crecimiento de una empresa” De este modo, se puede aumentar el potencial de innovación y generación de valor para la empresa y su red. Es más, los autores aportan un marco teórico de la RSC y la describen como “determinante” de la IS. Asimismo añaden que “las empresas deben considerar los intereses de las diferentes partes, centrándose principalmente en la cadena de suministro” (p.85).

Además de la relación entre responsabilidad e innovación social en la cadena de suministro, la transmisión o gestión del conocimiento es otra de las áreas de estudio más analizadas en la muestra. En palabras de Jali, Abas, y Ariffin (2017), “la creación de recursos de conocimiento superiores que son productos, procesos y servicios de introducción integrados proporcionan soluciones a largo plazo, mejoran el rendimiento y la ventaja competitiva”(p. 236). Este nuevo recurso de conocimiento superior funciona, por tanto, como una solución vital para mejorar el proceso de rendimiento de la red de gestión de la CS. Finalmente, este análisis dibuja una temática tan compleja como emergente. Como consecuencia de lo anterior, además, los profesionales de las empresas siguen sin tener claro cómo operacionalizar en sus cadenas de suministro su estrategia y/o proyectos de IS empezando por los elementos que impiden o hacen avanzar en este fe-



nómeno. Con estos gaps en el horizonte, parece necesario un paso adelante para avanzar en el cuerpo teórico y en la práctica profesional. El siguiente epígrafe propone un marco de factores al respecto.

5. PROPUESTA DE FACTORES PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN SOCIAL EN LA CADENA DE SUMINISTRO

La siguiente propuesta concluye con una guía de utilidad no sólo para investigadores sino también para profesionales. Este marco pretende extender el estudio de un área que, como se ha visto, es todavía difusa y embrionaria. Igualmente, la siguiente clasificación puede orientar en el ámbito profesional a gestores de empresas a implantar sus procesos de innovación en sus respectivas cadenas de suministro atendiendo a cada uno de los factores que se exponen. En la **figura 3** se ilustran los distintos factores hallados que ascienden a siete, tres en el área interna y tres en la externa, mientras que se incluye la comunicación como factor transversal.

210

Figura 3. Factores para impulsar la innovación social en la cadena de suministro

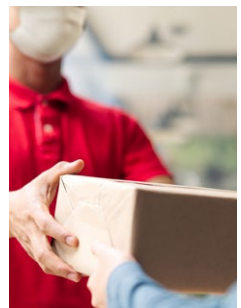


Fuente: Elaboración propia.

Factores internos:**1. Cultura Corporativa: la innovación social comienza en el interior.**

La cultura corporativa emerge en la literatura y en las empresas analizadas como uno de los factores clave a la hora de implantar las estrategias de innovación social en la cadena de suministro. Los estudios revisados revelan que las empresas con una cultura corporativa proclive a la innovación tienen más posibilidades de desarrollar estrategias de innovación social y de implantarla en sus cadenas de suministro. De hecho, Maines da Silva (2017, 64) muestra en su estudio que “la innovación social está influida por la cultura” y, por tanto, un ADN innovador y sensible a los problemas sociales es el caldo de cultivo perfecto. Igualmente, Spena y De Chiara (2012) manifiestan en las tres empresas descritas que “en todos los casos, la visión de la responsabilidad social corporativa de las empresas comparte su orientación a la innovación con una amplia perspectiva que abarca cuestiones medioambientales y sociales en el diseño, creación y entrega efectiva de un producto rentable”. (p.92). Concretamente, en el caso de Timberland “desde que adoptó por primera vez el enfoque de responsabilidad social empresarial en 1992 para sostener las comunidades en las que viven y trabajan sus empleados, se han realizado muchas evoluciones para integrar los objetivos sociales y ambientales en la estrategia comercial de la empresa” (p.92).

2. Estrategia: beneficios sociales, ambientales y económicos de extremo a extremo de la cadena. Partiendo de la idea de que “la búsqueda de importantes beneficios sociales y medioambientales junto con objetivos económicos que generan resultados rentables para todos los miembros de la cadena de suministro es lo que hace que una cadena de suministro sea sostenible” (Carvalho y Barbieri 2012. p 145). Según Maines da Silva (2017. p. 63) este tipo de estrategia se atribuye a empresas que “buscan recursos que sean sostenibles y, por lo tanto, imitables, comúnmente encontrados y reemplazables, centrándose en la ventaja colaborativa”. Aunque se trasciende esa idea de que el criterio económico es el único a la hora de optimizar las operaciones en la cadena de suministro, algunos autores como Klassen y Vereecke (2012) matizan que para implementar estas particulares prácticas de innovación en dicha cadena es relevante que tenga asociada una actividad económica ventajosa para ser sostenible en el tiempo.



3. Características de la empresa: el efecto arrastre de las multinacionales.

Si bien es cierto que la IS puede darse en cualquier tipo de empresas independientemente de su tamaño, la realidad es que, Maines da Silva (2017) apunta que la mayor parte de las iniciativas investigadas hasta la fecha han tenido lugar o se han desarrollado en multinacionales. Esto puede relacionarse con lo que señala en su artículo Klassen y Vereecke (2012) quienes argumentan que en una CS hay empresas que tienen más influencia y poder, como las multinacionales, para tomar decisiones e incluso forzar a otras a que se sumen a ellas. Unido a ello, los autores añaden que las multinacionales podrían, en última instancia, promover cambios legales en los países en los que operan sus proveedores respecto a sus condiciones laborales o respecto a los propios procesos para elaborar y distribuir determinados productos.

Tradicionalmente, como explican Clements y Sense (2010), el sistema de relación en la CS estaba orientado a la optimización de recursos y, por tanto, al beneficio económico, pero la innovación social trae consigo una ampliación de enfoque gracias a la idea de innovar y generar impacto social.

Factores Externos:

4. Sector: hacia un nuevo paradigma colaborativo. Las propias regulaciones que un mismo sector pacta, son promotoras para implementar estas cuestiones en toda la cadena de suministro (Carvalho y Barbieri, 2012) hasta llegar a ejemplos como el señalado por Shimada y Van Wassenhove, (2019). En Japón y en el sector de los electrodomésticos, estos autores han estudiado cómo la ley de reciclaje ha hecho que se transforme el comportamiento de un sector y se optimicen los procesos del reciclaje, se minimice el impacto económico, cambien las costumbres de los clientes y se genere- en última instancia- un beneficio para el medioambiente. “Las tasas de reciclaje (es decir, la proporción de unidades de reciclaje a unidades procesadas para reciclaje en toneladas) han experimentado un crecimiento básicamente constante desde que la ley de reciclaje de electrodomésticos entró en vigencia en abril de 2001” (p. 261).

5. Regulación: políticas para incubar la innovación social. Hay que destacar que las empresas objeto de estudio llevaban años implementando políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En ocasiones, llevadas por la presión de clientes, regulación y partes interesadas (Cherrafi et al; 2018). Según explican Spina



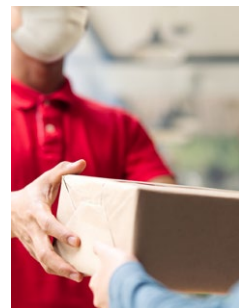
and De Chiara (2012) las acciones de estas políticas son un acicate para innovar, generar más valor y tener en consideración los intereses propios y de toda su CS. Según las autoras, “las primeras consideraciones sobre la responsabilidad social en la cadena de suministro se remontan a Poist (1989), quien sugirió agregar cuestiones sociales a los impulsores económicos tradicionales del suministro” (p. 86).

Algunos investigadores van más lejos y apuntan que la IS viene a suplir algunas de las carencias de la RSC. Así, la innovación social estaría directamente alineada con la agenda de innovación de la empresa y aprovecharía los activos principales como su propia cadena de suministro y, particularmente, sus sistemas de distribución para implementarla. Según muestra el artículo de Maines da Silva (2017) la IS –a diferencia de la RSC- genera valor compartido ya que cuando se busca ese valor compartido, se innova en producto, en servicio y en estrategias más allá de los criterios que dominan el mercado. En este sentido, la IS ayuda a que estos proyectos innovadores se puedan medir y cuenten con la cooperación de las partes interesadas, entre las que está la CS.

En concreto, el punto de la regulación es destacado como factor muy relevante por algunos autores. Así, Maines da Silva (2017) muestra en su estudio cómo la RSC está más presente en el tejido empresarial cuando la regulación es fuerte. Regulación que puede ser estatal o que puede venir de la autorregulación de un sector en concreto. Esta idea es desarrollada por de Carvalho y Barbieri (2012) que explican cómo cuando una empresa está sometida a presiones -los nuevos requisitos legales, la demanda del cliente o la demanda de las partes interesadas- transfiere estas presiones a su cadena de suministro.

Maines da Silva (2017) apunta que, a más regulación, más presencia de medidas sociales en las empresas. Igualmente, Aksoy et al (2019) en un estudio reciente desarrollan esta idea: “Los gobiernos a menudo desempeñan un papel fundamental en la ampliación de las innovaciones sociales al aprobar leyes, asignar recursos públicos y otorgar autoridad a las agencias públicas. También permiten la innovación social al involucrarse en el cambio de políticas, crear incentivos fiscales o abrir los mercados de capital a iniciativas de innovación social” (p 438).

6.Organismos internacionales: incentivos que promueven la innovación social. Además de la regulación, aparecen los incentivos



por parte de organismos supranacionales como factor al que se presta atención en la muestra analizada. Entre ellos, en algunos de los artículos se citan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Aksoy et al. 2019) En ellos instan a las empresas y a los gobiernos a sumarse a la iniciativa y proponen herramientas para que sea posible dicha implementación en toda la cadena de valor, donde están incluidos los proveedores. Los autores estudian el caso de la cadena de hoteles Hilton que ilustra muy bien la influencia de este factor en la implantación de la innovación social en la cadena de suministro -animados por los ODS- anunciaron que reducirá su huella ambiental a la mitad y duplicará su inversión de impacto social para 2030. Con este compromiso, Hilton se convirtió en la primera gran compañía hotelera en instituir objetivos basados en la ciencia para reducir las emisiones de carbono y enviar cero jabón a los vertederos. La estrategia de Hilton aclama un enfoque integral de turismo responsable y sostenible e incluye abordar la sostenibilidad ambiental, mejorar la inclusión, servir a las comunidades en las que opera, ayudar a las mujeres y los jóvenes de todo el mundo e impulsar un cambio social y ambiental positivo en toda la cadena de valor y la cadena de suministro para "hacer el mundo un lugar mejor" (p. 430)

Factor transversal

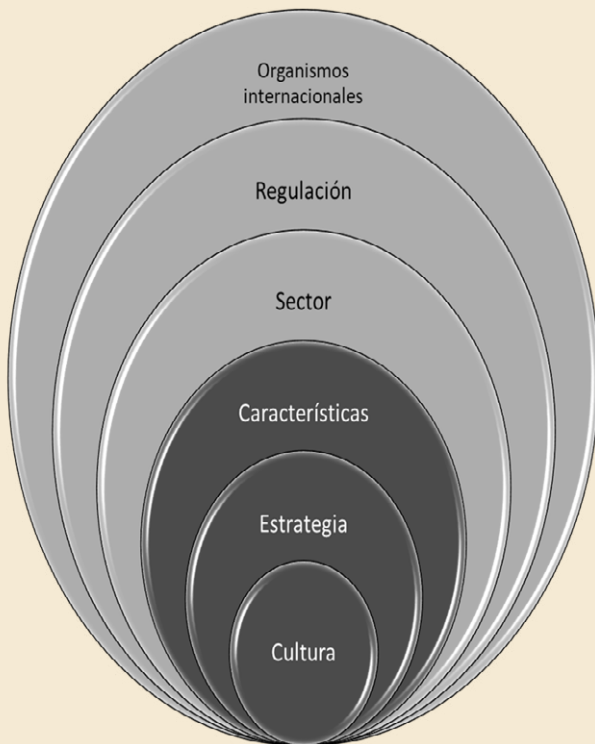
7. Comunicación: la fuerza motriz de la innovación social ¿Cuál es el papel de la comunicación y la transparencia dentro de la organización? Esta es la pregunta que se realizan Aksoy et al. (2019, p 441) a la hora de establecer los facilitadores y los inhibidores del éxito de las acciones de IS en la cadena de suministro. En esta misma línea, Spence y De Chiara (2012) señalan que resulta clave que las empresas tengan a la comunicación como una de las tareas clave tipificadas en todo proceso de innovación a lo largo de la cadena. Para conseguir mejoras en la innovación y competencia de la cadena de suministro resulta fundamental la comunicación entre agentes y la cercanía entre los mismos: poner rostro al proveedor, al colaborador (Wong, Tjosvold y Su, 2009). Ya en las conclusiones de su artículo, Aksoy et al. (2019, p 441) se plantean para futuras investigaciones cuál es el papel de la comunicación y de la transparencia en una organización. En la misma línea, de Carvalho y Barbieri (2012, p 147) apuntan a la comunicación como una herramienta necesaria para poder implantar la sostenibilidad en la cadena de suministro.



Como futura línea de investigación, cabría analizar la priorización de los factores claves en términos de definir y poner en práctica políticas y medidas para orientar la implementación de la innovación social en las cadenas de suministro. La figura 4 representa una primera sugerencia por parte de los autores, teniendo en cuenta, en primer lugar, los factores internos y luego, los factores externos.

El anterior esquema representa la necesidad de trabajar en los anteriores factores siguiendo una secuencia ordenada. De este modo, los internos representados en gris oscuro, tienen como punto de partida una cultura corporativa proclive a la innovación social, expresada en una estrategia y que se ve moldeada por las propias características de la compañía. En un segundo estadio, representado en gris claro, se observa la importancia de trabajar a nivel sectorial en primer término para posteriormente representar esos intereses comunes ante la regulación y, por último, optimizar los incentivos de

Figura 4. Propuesta de priorización de factores a “atacar” para definir medidas para implantar actividades de IS en el ámbito de la CS.



Fuente: elaboración propia

organismos internacionales. La comunicación, en coherencia con lo apuntado anteriormente, no se representa en una fase concreta de la secuencia. En esta línea y partiendo de este esquema, el siguiente epígrafe especifica el conjunto de oportunidades y barreras derivadas de la implantación en la cadena y cómo emplear la comunicación como factor motriz.

6. CONCLUSIONES: BARRERAS Y OPORTUNIDADES

La innovación social en la cadena de suministro implica, ante todo, desafíos internos y externos para los que se precisan unas recomendaciones específicas que se agrupan siguiendo el esquema anterior de factores internos y externos. A continuación, se detallan las siete oportunidades (representadas O1-O7) y seis barreras (B1-B6) y cómo la comunicación ayuda en dicha implementación:

Factores internos:

O1: generar estructuras colaborativas con la cadena de suministro: la innovación social es una oportunidad para abrir nuevas dinámicas de trabajo colaborativas entre la empresa y pequeños productores, comunidades locales, productores, agricultores, distribuidores o transportistas. Compartir conocimiento, ideas, información o mejoras podría transferirse a otras operaciones que garanticen la estabilidad de suministros, de precios, el acceso a nuevos mercados, mejorar las ubicaciones o reducir plazos de entrega, entre otras

O2: los proyectos de innovación social para ser sostenibles en el tiempo deben beneficiar a todos los eslabones de la cadena y no sólo a la empresa promotora. La transparencia de información es así un requerimiento a lo largo de todo el proceso para generar cadenas de suministro más fortalecidas y sinérgicas.

O3: convertir los desafíos sociales y ambientales de la actual cadena de suministro en oportunidades y respuestas a sus puntos críticos al tiempo de alinearlos con objetivos estratégicos. Por ejemplo, reducir la huella de carbono, garantizar prácticas responsables, rutas circulares de mercancías o digitalizar almacenes.

O4: incluir en los proyectos de innovación social con cadena de suministro a responsables de áreas que, aunque no sean interlocutores tradicionales con los agentes de dicha cadena como la dirección de compras o gerentes de logística, aportan una visión enriquecida, complementaria e interdisciplinaria. Es el caso,



por ejemplo, de la dirección de I+D+i, Responsabilidad Social Corporativa, Marketing y Comunicación. Los comités de innovación social transversales son una herramienta específica para tal fin.

B1: dificultad para generar visiones conjuntas sobre los resultados o, incluso, el propio proceso de las prácticas de innovación social. El diálogo continuo entre la empresa, su cadena de suministro y los agentes sociales involucrados puede ayudar para alinear intereses, así como la definición de una hoja de ruta común en intereses comunes como mejorar la capacidad de producción, la planificación de operaciones o la gestión de los ciclos de vida de los productos.

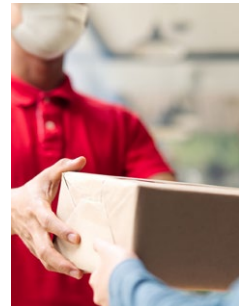
B2: falta de indicadores de gestión y métricas para evaluar este tipo de proyectos. La gestión de la relación con grupos de interés externos (ej. ONGs, comunidades locales, empresas sociales, fundaciones) junto a los propios de la cadena de suministro abre un sinfín de interrogantes en el horizonte empresarial a falta de mediciones certeras.

B3: la fuerza ejemplarizante de las grandes multinacionales citada anteriormente no tiene porqué transferirse, necesariamente, al conjunto de empresas que colaboran con ellas en la cadena de suministro. Es más, en algunos casos, si no se llegara a gestionar bien en el plano comunicativo, la innovación social podría ser percibida por algunos productores, distribuidores u operadores logísticos como una herramienta más de control y de homologación por parte de su empresa-cliente. La innovación social no debería ser, en ningún caso, una imposición sino un instrumento de colaboración y co-creación.

Factores externos:

O5: la innovación social es una palanca de autorregulación en aspectos sociales y ambientales que afectan y afectarán más en el futuro a las cadenas de suministro de todo el mundo. Gracias a estos proyectos se pueden desarrollar nuevos códigos y estándares consensuados con la sociedad civil y las autoridades públicas. El éxito de algunas prácticas reside también en su capacidad para visibilizar una determinada causa social y compartirlas en el marco de otras experiencias a escala internacional.

O6: las iniciativas conjuntas sectoriales son un caldo de cultivo para mitigar los riesgos que afectan a determinadas industrias y a sus cadenas de suministro, así como para escalar proyectos de innovación social que, hasta el momento, resultan difícilmente replicables.



O7: empresas y cadenas de suministro pueden beneficiarse en términos tangibles e intangibles de los proyectos de innovación social. Por un lado, atrayendo fuentes de financiación de organismos nacionales e internacionales, así como de inversores interesados en la inversión socialmente responsable. En el aspecto intangible, mejorando la reputación de su empresa y, por ende, la de sus colaboradores.

B4: los proyectos de innovación social, son por su propia naturaleza, multistakeholder. Esto implica que, además de la empresa y su cadena, también participan distintos colectivos externos como usuarios, ciudadanos, asociaciones civiles, instituciones públicas e incluso organismos internacionales que añaden complejidad al proceso. Gestionar la compleja arquitectura relacional de estos proyectos implica grandes retos para sus gerentes.

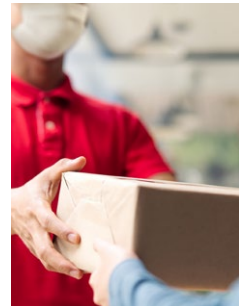
B5: siguiendo la barrera anterior, algunos de los responsables de estos proyectos todavía adolecen de las capacitaciones comunicativas necesarias para ejecutarlos y, por tanto, sus resultados resultan difícilmente transferibles al tejido social. Algunas de estas capacidades son, por ejemplo, la absorción de conocimiento por parte de agentes sociales, asimilar soluciones ambientales implementadas en otros sectores o industrias, reconfigurar el conocimiento previo de proveedores con nuevas perspectivas y aplicaciones, etc.

B6: la innovación social, según lo expuesto en la primera parte, tiene que ser escalable y replicable. Sin embargo, la búsqueda de crecimiento e inclusión a escala son todavía asignaturas pendientes a la hora de implementar disrupciones sociales en la cadena de suministro. Para ello, además de las alianzas mencionadas, se precisa de recursos, tecnología y también de un marco internacional que aborde desafíos de primer nivel como la pobreza extrema, la desigualdad de ingresos en todo el mundo o la falta de servicios de salud.



BIBLIOGRAFÍA

- Aksoy, L., Alkire, L., Choi, S., Kim, P. B. & Zhang, L. (2019). "Social innovation in service: a conceptual framework and research agenda". *Journal of Service Management*, 30(3), 429-448.
- Ayob, N., Teasdale, S. & Fagan, K. (2016). "How Social Innovation 'Came to Be': Tracing the Evolution of a Contested Concept." *Journal of Social Policy* 45(4), 635-653.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework". *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
- Carvalho, A.P. & Barbieri, J.C. (2012). "Innovation and Sustainability in the Supply Chain of a Cosmetics Company: A Case Study." *Journal of Technology Management and Innovation* 7(2), 144-166.
- Cassiman, B. & Veugelers, R. (2006). "In search of complementarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition". *Management science*, 52(1), 68-82.
- Cheng, J.-H. (2011). "Inter-organizational relationships and information sharing in supply chains". *International Journal of Information Management*, 31(4), 374-384.
- Cherrafi, A., Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., Mishra, N., Ghobadian, A. & Eلفezazi, S. (2018). "Lean, green practices and process innovation: A model for green supply chain performance". *International Journal of Production Economics*, 206, 79-92.
- Chesbrough, H. (2006). "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology". Harvard Business Press, Boston, MA.
- Clements, M. D. & Sense, A. J. (2010). "Socially shaping supply chain integration through learning". *International Journal of Technology Management*, 51(1), 92-105.
- Eichler, G. M. & Schwarz, E. J. (2019). "What sustainable development goals do social innovations address? A systematic review and content analysis of social innovation literature". *Sustainability*, 11(2), 522.
- Elkington, J. (1997) "*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*". Capstone, Oxford.
- Fawcett, S.E., Magnan, G.M. & McCarter, M.W. (2008). "A three-stage implementation model for supply chain collaboration". *Journal of Business Logistics*, 29(1), 93-112.
- Foro Económico Mundial (2021), retrieved from Retrieved from: <https://reports.weforum.org/social-innovation/what-are-the-business-benefits-to-pursuing-social-innovation>.
- Gupta, A., Dey, A. & Singh, G. (2017). "Connecting corporations and communities: Towards a theory of social inclusive open innovation". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 3(17).
- Jali, M.N., Abas, Z. & Ariffin, A.S. (2017). "Social innovation in the context of strategic knowledge management processes for supply chain performance enhancement". *International Journal of Supply Chain Management*, 6(1), 233-237.
- Klassen, R. D. & Vereecke, A. (2012). "Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance". *International Journal of Production Economics*, 140(1), 103-115.
- Maines da Silva, L. (2017). "The Social in Corporations: The Possibility of Being Responsible or Innovative." *Journal on Innovation and Sustainability*, 8(4), 60-74.
- Mulgan, G. (2006). "The process of social innovation". *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(2), 145-162.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). "Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation". *The open book of social innovation*.
- London: National Endowment for Science, Technology and the Art : Young Foundation, 2010.
- Poist, R.F. (1989). "Evolution of conceptual approaches to the design of logistics systems: a sequel". *Transportation Journal*, 28(3), 35-39.
- Pol, E., & Ville, S.P. (2009). "Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term?" *Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878-885.
- Ritchie, W.J., Young, G., Shahzad, A.M., Kolodinsky, R.W. & Melnyk, S. A. (2015). "The influence of plural organizational forms on beliefs and outcomes related to new product adoption". *Management Decision*, 53(7), 1619-1641



- Shimada, T. & Van Wassenhove, L. N. (2019). "[Closed-Loop supply chain activities in Japanese home appliance/personal computer manufacturers: A case study](#)". *International Journal of Production Economics*, 212(C), 259-265.
- Spena, T. & De Chiara, A. (2012). "CSR, innovation strategy and supply chain management: toward an integrated perspective". *International Journal of Technology Management*, 58(1/2), 83-108.
- Van der Have, R.P. & Rubalcaba, L. (2016). "Social innovation research: An emerging area of innovation studies?" *Research Policy*, 45(9), 1923-1935.
- Wong, A., Tjosvold, D. & Chunhong L. (2009). "Innovation by Teams in Shanghai, China: Cooperative Goals for Group Confidence and Persistence". *British Journal of Management*, 20(2), 238-251.



NOTAS

1. <https://www.oecd.org/fr/cfe/leed/forum-social-innovations.htm>
2. La base de datos de artículos se puede solicitar a cualquiera de los autores del artículo.

