

# Parte 1

Juliana Mutis Marín

PID\_00188405



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Objetivos</b> .....	6
<b>1. Réplica y escala</b> .....	7
1.1. Antecedentes .....	7
1.2. Concepto .....	7
1.3. Relevancia de la expansión de los emprendimientos sociales ....	8
1.4. Fases .....	9
1.4.1. Fase de exploración. Definición del modelo a replicar .....	10
1.4.2. Fase de explotación. Transferencia de conocimiento ....	11
<b>2. Modelos de expansión</b> .....	13
2.1. Hacia un modelo eficiente .....	13
2.2. Enfoques y estrategias .....	13
<b>3. Plan estratégico de expansión</b> .....	20
3.1. Paso 1. Primero lo primero: reflexionar .....	20
3.2. Paso 2. Evaluar e identificar .....	21
3.2.1. Revisando la problemática .....	21
3.2.2. Identificando las fuentes de creación de valor superior .....	23
3.3. Paso 3. Identificando la estrategia: valoración de los mecanismos y modelos de expansión más idóneos .....	24
3.4. Paso 4. Desarrollando un plan de acción .....	24
<b>Bibliografía</b> .....	29



## **Introducción**

Cada vez más empresas y emprendedores se sienten responsables en la construcción de un modelo empresarial más sostenible, varias organizaciones han iniciado proyectos que tienen como principal objetivo generar un impacto positivo en la sociedad y/o el medioambiente. Su reconocido éxito hace necesario expandir su modelo a otras regiones y/o sectores.

El siguiente módulo ofrece un marco teórico sobre el concepto de la escalabilidad y las diversas estrategias y modelos de expansión de la innovación social.

## Objetivos

1. Conocer diversas teorías sobre réplica y escala.
2. Integrar los mecanismos de expansión más apropiados para las diferentes formas de emprendimiento social.
3. Desarrollar las capacidades para estructurar una estrategia de expansión de un emprendimiento social.

# 1. Réplica y escala

## 1.1. Antecedentes

En un sentido amplio, la expansión de un modelo requiere **transferencia de conocimiento**.

El conjunto del conocimiento transferido se define como el total del conocimiento recibido por la organización durante la réplica.

La transferencia de conocimiento puede ser amplia si crea, modifica sustancialmente o redefine a la organización receptora. En un sentido limitado, la transferencia de conocimiento no altera la estructura de la organización objetivo y el punto central de la réplica consiste en adaptaciones, principalmente, internas, modificaciones de una práctica en particular, tecnología, equipamiento, y cambios menores en el corazón de la organización. En oposición, la transferencia de conocimiento en un sentido amplio busca alinear la organización objetivo a las características del contexto.

La transferencia de conocimiento puede ser vista como un proceso que vincula el origen de una innovación, idea o producto, por una parte, a un universo de potenciales usuarios, clientes o beneficiarios por el otro.

### Observación

Esta separación entre la fuente y el destinatario es fundamental para este concepto.

Pues bien, estos son algunos de los fundamentos teóricos en lo que respecta a la expansión en una **economía de mercado**. Sin embargo, en la **economía social** debemos hacer consideraciones diferentes puesto que en la economía social la expansión busca maximizar la creación de valor social y medioambiental, a través de diferentes modelos que permitan este objetivo, en lugar de modelos de crecimiento más privados que restrinjan el acceso a los beneficios del emprendimiento, propios de una economía de mercado.

## 1.2. Concepto

La expansión de los emprendimientos sociales es una de las áreas de mayor relevancia para incrementar su impacto, pero también la más inexplorada. La literatura actual sobre emprendimientos sociales ofrece algunos casos de estudios exitosos que indican cómo se puede producir la escala/réplica de estas iniciativas, pero no hacen un estudio sistemático. Sólo los estudios del sector

del desarrollo parecen abarcar el tema de la réplica de una manera natural, pero debido a que su enfoque es exclusivamente en desarrollo, sus aportaciones son limitadas para que las empresas puedan afrontar este reto efectivamente.

Para el emprendimiento social debemos buscar una fórmula intermedia entre la eficiencia y eficacia de los mecanismos de expansión empresariales, con el sigiloso seguimiento y evaluación del desempeño e impacto de la actividad en lo que respecta a la creación de valor social y medioambiental.

Pero ¿en qué consiste la réplica y la escala?

En términos generales podemos decir que son procesos o actividades que pueden ser duplicados en otros contextos y tiempos.

Es importante no olvidar que escalar, en cierto modo, implica réplica. Pues bien, en el sentido más estricto por escalar un negocio, entendemos incrementar las transacciones del negocio para maximizar los beneficios de los accionistas. Ello en cierta medida implica replicar, pues las transacciones van aumentando hasta que son escalables-replicables en otros contextos. Sin embargo, un negocio puede ser replicable pero no escalable, pues su eficiencia puede depender exclusivamente de factores locales que no pueden crecer con las actividades de negocio.

### **Ejemplo**

Por ejemplo, para un emprendedor local que ofrece una solución a una problemática de una población muy determinada y basada en componentes puramente especiales del contexto, difícilmente podrá escalar más su iniciativa, aunque el modelo sí puede ser replicado en otras zonas con problemas similares y/o sectores o mediante la emulación a través de su evolución por la interacción con otras iniciativas y organizaciones.

En cualquiera de los dos casos, para valorar la viabilidad de la réplica o escalabilidad de los emprendimientos sociales, la empresa no solo entra a valorar la **rentabilidad económica** que conlleva maximizar el alcance de sus operaciones, sino también los **beneficios sociales** que genera y cómo estos se integran en el modelo de negocio, mejorando su desempeño, creación de valor y su impacto en la sociedad y el medioambiente.

### **1.3. Relevancia de la expansión de los emprendimientos sociales**

Si lo que buscamos es crear impacto mediante empresas sociales, tenemos que tener muy presente la replicabilidad y escalabilidad del modelo. Organizaciones sociales, organismos internacionales y empresas que impulsan este tipo de iniciativas empresariales han visto que hay emprendimientos que contribuyen a solucionar importantes problemáticas, pero no todas estas iniciativas han sido replicadas, por lo tanto, son limitadas en impacto.

En efecto, difícilmente organismos internacionales, inversionistas interesados en este tipo de iniciativas y otros grupos de interés apostarían por proyectos que no pueden incrementar su alcance.

Alrededor del mundo hay muchos emprendimientos que tienen como misión influir positivamente en la creación de un modelo de desarrollo más sostenible, sin embargo en muchos casos su sostenibilidad es cuestionable y su capacidad de réplica es limitada. Aunque estas experiencias son un buen inicio para “experimentar”, una vez evaluada su capacidad para generar valor superior, es necesario replantearse la estructura del modelo de negocio, su escala y réplica.

Esta no es una tarea fácil, pues si no se han sistematizado las experiencias anteriores, difícilmente se sabrá cuáles son los “bloques constitutivos” necesarios para expandir modelos de negocio exitosos y evitar fallos repetitivos.

En el modelo de franquicia social que estudiaremos más adelante, se hace especialmente relevante esta necesidad de guardar un justo equilibrio entre la codificación del modelo inicial y la necesaria flexibilidad del emprendimiento social. En la franquicia social la codificación es necesaria para garantizar calidad y continuidad en la medida en que la organización se expande. Un buen ejemplo de un modelo de expansión que preserva el mencionado equilibrio entre codificación y flexibilidad es la School for Social Entrepreneurs (SSE), un centro para aprender y mejorar las capacidades de emprendedores sociales. En su modelo de expansión mediante herramientas de codificación, se han mantenido aspectos esenciales del modelo como una guía de mejores prácticas, acceso a estándares de calidad y recursos de aprendizaje, soporte técnico, evaluaciones internas y externas; a la vez que aspectos más flexibles para que cada franquicia pueda tener una cierta autonomía en el desarrollo del programa.

Teniendo en cuenta esta situación, se hace necesario llevar a cabo un **plan estratégico** para identificar cuáles son los componentes esenciales, que determinan una mayor creación de valor, para replicar modelos de negocios de emprendimientos sociales, cómo transferirlos y las capacidades necesarias para garantizar las ventajas competitivas del modelo inicial. Así, sumando iniciativas exitosas que se expanden en diversos países y contextos, podremos obtener los resultados económicos a que aspiran estas iniciativas, pero sobre todo, colaborar en el objetivo principal: transformar positivamente el marco de desarrollo actual, mediante emprendimientos responsables, sostenibles e inclusivos.

#### **1.4. Fases**

La réplica no es una tarea fácil, no sólo para el emprendimiento social sino también para las economías de mercado, pues ha sido considerada un poco más que la explotación de una simple fórmula de negocio, olvidándose de los esfuerzos de exploración para descubrir y desarrollar el mejor modelo de réplica mediante un proceso de innovación social.

En efecto la perspectiva tradicional subestima el valor creado en la réplica, mediante el descubrimiento y **redefinición** del modelo de negocio, en el proceso de escoger los componentes esenciales para expandir el modelo, los mecanis-

mos idóneos para preservar el proceso de innovación social, en el desarrollo de capacidades para salvaguardar el valor del modelo a replicar, sin olvidar la necesaria evolución que requiere la expansión de emprendimientos sociales, más allá de un modelo de “cortar y pegar”.

En base a estas apreciaciones presentaremos un **marco de acción para expandir emprendimiento sociales**, teniendo en cuenta que el proceso de expansión implicará la diferenciación de dos momentos:

- la fase de exploración y evaluación en la que se lleva a cabo la identificación y valoración de lo que merece ser expandido y,
- la fase de explotación en el que se ponen en marcha los mecanismos necesarios para transferir el modelo original. Sin embargo no podemos olvidar que hay un periodo esencial de transición entre estas dos fases, en el que se crean y perfeccionan las capacidades que apoyan la réplica.

#### **1.4.1. Fase de exploración. Definición del modelo a replicar**

Para llevar a cabo una réplica eficiente es necesario definir, previamente, un **modelo** que contemple lo que es replicable, lo que es relevante replicar y por lo tanto entender cómo estos atributos son creados. Es entonces necesario identificar la información particular a la que se debe referir la réplica y que por lo tanto debe responder al **qué, cómo y dónde** de la réplica. Nuestra primera tarea será entonces desvelar cuáles son estos elementos esenciales para la réplica, esto requerirá una tarea de exploración.

En esta etapa se trata de identificar solo aquellos atributos del modelo de negocio que son replicables y añaden valor.

Así que una estrategia de réplica sostenible debe considerar hasta qué punto los recursos replicables pueden resistirse a conferir una ventaja comparativa. En consecuencia, es importante diferenciar las dinámicas que crean un valor superior, de aquellas que no lo crean.

La **fase de exploración** es conveniente llevarla a cabo mediante un análisis de causalidad, en el que se establezcan patrones de relación entre las decisiones tomadas en el desarrollo de la actividad y la manera como estas inciden en los objetivos de creación de impacto social y medioambiental.

Aquellas dinámicas que permitan hacer que el modelo este más alineado a sus objetivos y sea más robusto en la consecución del mismo, son las dinámicas esenciales que deberán transferirse en la expansión de la actividad, sin que pierda su misión principal.

Tomemos por ejemplo el caso del programa Youth Action (YAP). Esta iniciativa nace para movilizar a jóvenes en zonas conflictivas hacia un cambio positivo. El modelo inicial consistía en reconstruir edificios abandonados, a partir de la cooperación de jóvenes que trabajan como voluntarios después de su horario escolar o los fines de semana. Esta era una experiencia muy gratificante para los jóvenes además de obtener unos resultados de mejora de la comunidad muy visibles. Dado su gran éxito, Stoneman, la directora de esta iniciativa, estaba lista para expandir su programa.

Antes de definir la estrategia de expansión era necesario reconocer qué era lo esencial del modelo. ¿Sería su componente de empoderamiento de la juventud o por el contrario la vinculación de una necesidad evidente como la restauración de edificaciones deprimidas con la implicación de las diferentes comunidades que evidenciaban esta problemática? ¿Qué factores externos habían influido en el éxito del YAP? ¿Qué factores dotaban al modelo de una mayor efectividad? ¿Qué podía garantizar la viabilidad del programa en otros barrios y estados de los Estados Unidos?

Era necesario responder a estas y a otras preguntas para identificar el modelo a replicar y poder diseñar la estrategia más conveniente, que permitieran al programa crecer sin perder sus principales fuentes de creación de valor superior.

Durante esta etapa de exploración del modelo de negocio, es el momento de reflexionar cuáles son los elementos centrales del emprendimiento social para alcanzar el impacto esperado en la réplica. Pero si en esta reflexión las respuestas no son claras, probablemente el proyecto todavía no está listo para incrementar su escala.

#### **1.4.2. Fase de explotación. Transferencia de conocimiento**

La segunda fase de la réplica refiere a la transferencia de conocimiento. En este momento se lleva a cabo la implementación de la réplica y se requieren actividades de explotación.

El alcance de la transferencia de conocimiento dependerá de los mecanismos utilizados para este propósito. En esta fase nos encontramos con diferentes modelos que tendrán diferentes implicaciones y consecuencias en la expansión del modelo original.

Nunca podrá ser alcanzada una réplica exacta y en algunos casos puede no ser el objetivo. En cambio, una expansión que busque reproducir las dinámicas de creación de valor superior, mediante su adecuación a nuevos contextos y sectores sí que es posible.

Uno de los temas centrales en la expansión de empresas y emprendimientos sociales es cómo transferir el conocimiento y recursos del modelo original, adecuando a las características del nuevo contexto y conservando su principal objetivo de creación de valor social.

Es evidente entonces la necesidad de encontrar un método que tenga en cuenta tanto el ámbito local como el patrón original de la réplica y el sistema de las dinámicas replicadas.

Continuemos con el caso del Youth Action programa (YAP) para ilustrar las acciones más relevantes de la fase de explotación. Stoneman consideraba que el programa YAP podía extender su innovación más allá del barrio de Harlem, donde fue creado. Otros barrios de la ciudad de Nueva York eran el siguiente paso en el plan de expansión de YAP. Era esencial el apalancamiento en los recursos de la alcaldía, pero YAP se enfrentaba a unas prioridades diferentes, por parte del alcalde. Los planes de la ciudad se enfocaban en la creación de empleo local y nuevo programa para que trabajadores en condiciones desfavorables pudieran rehabilitar viviendas.

Para que YAP pudiera incrementar la demanda y expandirse con el apoyo del gobierno local era necesario redefinir la innovación para cubrir una necesidad a la que no se estaba dando una respuesta con los fondos públicos.

En la fase de explotación de la expansión del modelo, fue esencial reconocer que el valor central era la vinculación de colectivos desfavorecidos con la creación de actividades laborales y de formación para restaurar y devolver el valor a bienes abandonados (en su caso la vivienda), por lo tanto, lo esencial no era la vinculación de jóvenes voluntarios en sus horas libres de estudios. El modelo de YAP se expandió posteriormente con un programa integral de educación e inserción laboral para estudiantes de grados superiores para construir o arreglar viviendas, haciéndolas más asequibles.

El proceso de redefinición y adaptación fue indispensable, otro asunto eran los mecanismos de expansión más idóneos y los que estudiaremos en el siguiente módulo.

El paso por estas dos fases nos permitirá analizar el modelo de negocio, desde la óptica de identificación de dinámicas que crean valor superior y que, por lo tanto, dotan al modelo de negocio de una ventaja competitiva. Estos modelos de negocio que tienen un valor superior son, por lo tanto, replicables. También nos permitirá entender cómo los emprendimientos sociales crean ecosistemas de creación de valor y cómo incrementar su alcance.

## 2. Modelos de expansión

### 2.1. Hacia un modelo eficiente

El proceso de la expansión tiene un cierto éxito cuando va dirigido a atender a poblaciones relativamente homogéneas. Estos procedimientos se caracterizan por sistemas de réplica a gran escala. Sin embargo, este tipo de modelos de expansión, aplicados a emprendimientos y empresas sociales, pueden pasar por alto la heterogeneidad social de la población, por lo tanto, la diversidad de sus necesidades, las características particulares, organizacionales, operativas y en definitiva, la misión y valores de este tipo de iniciativas. Evidentemente, la gran mayoría de las empresas fracasa basándose en un modelo de réplica de las “mejores prácticas” identificadas.

El momento de la réplica más que un período para innovar o generar conocimiento es un periodo en el que se adecuan los mecanismos aptos para capturar e implementar conocimiento existente y valioso del modelo a replicar. Por lo tanto, las actividades relacionadas a la transferencia de conocimiento y mecanismos de réplica definirán su éxito y la continuidad de la empresa en la creación de valor.

Debido a la limitada literatura sobre cómo las empresas sociales puedan escalar y replicar sus negocios, es necesario recurrir a otros enfoques utilizados por el sector del desarrollo que sí que han discutido estos aspectos en profundidad. Aunque existen diferencias relevantes entre las empresas sociales y las empresas comerciales, mucho se puede aprender de la comparación de ambas. En efecto, este argumento es válido si tenemos en cuenta que desarrollar negocios en contextos complejos tiene, en muchos sentidos, implicaciones similares a los proyectos implementados en programas de desarrollo.

A continuación presentaremos diferentes estrategias utilizadas para incrementar el impacto y escala de un modelo original que ha creado un cierto valor social y/o medioambiental.

### 2.2. Enfoques y estrategias

La tendencia en los programas sociales ha sido que si una iniciativa culmina con éxito, la réplica continuaría como un asunto intrínseco al mismo proyecto. Por lo tanto, las únicas acciones para llevar a cabo una réplica son una serie de recomendaciones y “buenas prácticas” a replicar.

En los últimos años ha habido un renovado interés en la aplicación de los principios de la transferencia de conocimientos en los programas sociales. Los organismos donantes, los gobiernos y la comunidad internacional para el desarrollo han hecho especial hincapié en transferir las lecciones de programas exitosos a otros contextos.

Existen diferentes estrategias de réplica en los programas e iniciativas sociales. Veamos una clasificación que señala cinco tipologías:

**1) Enfoque de franquicia:** Es el más cercano al sector privado en sus políticas y prácticas. En este caso el programa o producto prototipo y su funcionamiento son inmodificables. La organización central o franquiciador ofrece asistencia técnica, capacitación y otros servicios para replicar. Este modelo corre el peligro de mantener fieles en su forma y contenido el modelo original, aunque este no responda adecuadamente al nuevo contexto.

**2) Réplica como mandato:** Este enfoque se produce cuando otra organización quiere difundir un prototipo de programa a través de las entidades bajo su correspondiente jurisdicción. La réplica es siempre de arriba abajo y por lo general no hay ningún elemento discrecional. Este modelo de réplica podría ser el más utilizado por organizaciones gubernamentales.

**3) Réplica en etapas:** Este es el enfoque más estructurado para la reproducción y se lleva a cabo en tres etapas. La primera es la etapa piloto del programa, en la cual se prueba la viabilidad, seguida de la fase de demostración, donde se implementa el programa en una variedad de sitios. Esta etapa suele ser monitoreada y evaluada rigurosamente y a las demostraciones con éxito les sigue la réplica.

**4) Réplica del concepto:** En este enfoque el foco no está en los elementos universales y específicos del programa prototipo, sino más bien sobre los componentes y principios generales que pueden ser transferidos. A diferencia de las anteriores estrategias, en esta no hay un estricto cumplimiento del modelo prototipo y el éxito se mide en términos de adaptación a cada contexto. No hay rendición de cuentas de cómo los componentes son transferidos y utilizados en cada nuevo lugar.

**5) Replicación endógena o espontánea:** La diferencia esencial es que el proceso se da de abajo arriba. Son las comunidades destinatarias las que buscan vías de aproximación entre sus necesidades y el modelo a replicar. El proceso en este caso avanza de una manera más informal.

Veamos a continuación otra clasificación de enfoques que identifica diez tipologías: universalista, contextualista, adaptación, polinización abierta, microfranquicia, sucursales y/o afiliaciones, licencias, federaciones, consorcios y colaboraciones y fusiones/adquisiciones.

## 1) Enfoque universalista

En este enfoque los principios universales pueden ser aplicados a una amplia gama de situaciones y prácticas. El punto de vista universalista parece estar ganando terreno como una estrategia potencial para ampliar la escala de los programas válidos. Suele ser reconocido por su eficiencia, ya que permite una rápida réplica de programas demostrativos. Sin embargo tiende a obviar las particularidades del contexto, lo cual resta efectividad. El sector privado ha seguido principalmente este modelo de réplica, haciendo énfasis en un uso más eficiente de los recursos. En este enfoque prevalecen los aspectos técnicos y los detalles administrativos que permiten una mayor eficiencia en la réplica. Las consideraciones sociales en este tipo de réplicas no son un componente esencial.

Tomemos el ejemplo de la organización mundial del movimiento scout (World Scout Foundation). Esta organización cuenta con más de 32 millones de miembros en todo el mundo. Los grupos de scouts son muy diferentes entre países e inclusive dentro de un mismo país, según los lugares. En Indonesia, todos los niños escolarizados tienen la obligación de adherirse a un movimiento scout; en Yemen es una actividad elitista, en Indonesia es una obligación para todos los niños escolarizados y en los Estados Unidos impera la comercialización en el movimiento de scouts. Esta organización se caracteriza por tener una buena estructuración de sus acciones sociales, mecanismos de cohesión y una estructura organizativa bien dirigida. Expandir el modelo de esta organización implicaría no solo tomar en consideración las características estructurales que hacen que esta iniciativa funcione, sino también los aspectos sociales, para cada nuevo contexto, que determinan la manera como se implementará cada réplica.

## 2) Enfoque contextualista

El enfoque contextualista reconoce la singularidad de cada situación particular. Se otorga primacía a las necesidades locales, la adaptación a los entornos locales. Este modelo de réplica está muy adaptado a dar respuesta a necesidades locales, pero tienden a reinventar el modelo a replicar, cayendo así en círculos viciosos de ineficiencia.

Esta aproximación es más adecuada para la transferencia de componentes, de principios y no a la reproducción real de un proyecto o programa. En este enfoque las acciones son menos mesurables, más espontáneas e indirectas, razón por la cual hace uso de redes, grupos de presión, lobby e incluso estructuras que apoyan el proceso de expansión y adaptación.

### **Ejemplo**

Un mecanismo de expansión que se basa principalmente en la contextualización es NHS Adapt and Adopt, que incentiva a organizaciones prestadoras de servicios de salud para implementar iniciativas innovadoras adaptándolas a las diferentes circunstancias.

## 3) Enfoque intermedio: la adaptación

Uno de los aspectos centrales en la transferencia de conocimiento es el hecho de determinar si se debe o no y hasta qué punto, adaptar el conocimiento transferido para que encaje con las condiciones locales. Las prácticas de negocios y marketing internacional sugieren que la adaptación es necesaria para

asegurar una correcta adecuación a las características del contexto local, que suelen diferir del contexto originario, instituciones y dimensiones del mercado.

Sin embargo algunas prácticas a replicar son complejas, estas dificultades pueden impedir reconocer qué y cómo se creó valor en el modelo de réplica. Esto puede tener dos implicaciones: una adaptación integral puede tener una mayor acogida. En contraposición, se estima que en el proceso de adaptación el conocimiento transferido sufra una alteración considerable, disminuyendo el valor de la práctica original y conduciendo el modelo replicado a un menor desempeño.

#### 4) Polinización abierta

Mirando hacia la expansión de emprendimiento social en contextos de pobreza, pero igualmente aplicable a otro tipo de emprendimientos sociales, en el protocolo desarrollado por Simanis, Hart & Duck (2008) se sugiere una metodología para que las empresas multinacionales entren en las poblaciones pobres. Los autores advierten sobre la importancia de generar modelos en los que la comunidad esté involucrada, dando lugar a un constante proceso de cocreación e imbricación social. En este punto los autores consideran que el modelo puede ser transferido para incrementar su impacto y generar el retorno económico necesario para justificar la inversión. Para hacer esto se apela a un modelo de “polinización abierta”, que está integrado por tres etapas: alcanzar nuevas comunidades, conectar con el nuevo ecosistema y recrear a la empresa en el nuevo contexto. Es decir, lo que se requiere no es una estandarización de soluciones, sino una sistematización del proceso de aprendizaje.

Esta aproximación mira a un crecimiento biológico de cada comunidad para una expansión exponencial. Sin embargo, Taylor (2007) va más allá y propone generar grupos de comunidades innovadoras (*scale one*) que son representativos para una región entera, en un conjunto de centros de aprendizaje (*scale squared*), que actúan como centros de autoayuda y experimentación. Estos a la vez pueden conectarse a una red de aprendizaje (*scale cubed*), que provee mecanismos de colaboración, aprendizaje adaptado y alcance. De este modo, la expansión de innovaciones podría crecer biológicamente en vez de imponer la réplica de soluciones universales.

#### 5) Microfranquicia

La microfranquicia busca aplicar los conceptos operacionales y de mercadeo de la franquicia tradicional a pequeños negocios, principalmente en los países en desarrollo. En este modelo de réplica, el negocio es diseñado por microemprendedores, que tradicionalmente responden a necesidad en los sectores de salud, sanidad y energía. Las microfranquicias se diferencian principalmente del modelo tradicional de franquicias en el que en este último modelo el fran-

quiciador busca hacer crecer el propio negocio para incrementar sus beneficios. En las microfranquicias el modelo está más enfocado en el microfranquiciado y en cómo este se beneficia de un modelo exitoso y probado.

Por lo tanto, en este modelo el franquiciador dota de una asistencia al microfranquiciado para que pueda crear su propio negocio e incrementar sus ingresos. De este modo se busca reducir el riesgo, aportar entrenamiento y monitoreo en la evolución de la microfranquicia hasta que el microfranquiciado lo pueda llevar adelante por su propia cuenta.

Una de las principales ventajas de este modelo es la distribución del riesgo y la financiación, pero una de las principales dificultades a las que se puede enfrentar es mantener el equilibrio entre la codificación de las actividades centrales y la flexibilidad para que el franquiciado las pueda adaptar.

**Bridge International Academies** ha utilizado esta estrategia de franquicia. Esta organización es hoy una red de escuelas privadas en África, administradas en franquicia, que utiliza sistemas de educación innovadores para optimizar los servicios educativos y hacer asequible la educación de calidad mediante un modelo administrativo descentralizado y eficaz.

La organización ha desarrollado una metodología que consta de instrucciones detalladas paso a paso para el profesor y proporciona lecciones de alta calidad que permiten animar a los alumnos. La empresa busca configurar un sistema educativo financieramente sostenible que sea accesible a personas que tengan un ingreso per cápita de US \$ 1, al día o menos.

Esto conduce a un modelo operativo eficaz para crear y ejecutar una escuela, complementadas con una educación y gestión innovadora. Los costes se distribuyen entre el creciente número de escuelas, lo cual permite avanzar en el desarrollo del modelo educativo, evaluación y apoyo en la gestión de los colegios. Las características de este modelo son las siguientes:

- La organización provee a los directores de escuela en las zonas pobres de una "escuela en una caja", que les permite dirigirla como una empresa.
- El director de la escuela y los profesores provienen de la comunidad circundante.
- Cada escuela está dirigida como una empresa independiente y el sueldo del director de la escuela está determinado por objetivos. De este modo se busca aumentar la calidad de la educación haciendo a los maestros y directores responsables de los resultados obtenidos por sus alumnos.
- Verificar una educación de alta calidad a través de evaluaciones de referencia y nivel internacional.
- Modelo de crecimiento orgánico conforme se van creando más cursos.

### **Ejemplo**

Otro ejemplo es la escuela de agricultores de la **Fundación Paraguaya** que también ha utilizado la estrategia de microfranquicia para expandir ampliamente su modelo en América Latina. Conozcamos en el siguiente enlace la historia y modelo de esta fundación: [http://www.youtube.com/watch?v=56JlvFw\\_zKM](http://www.youtube.com/watch?v=56JlvFw_zKM)

## **6) Creación de sucursales y/o afiliaciones**

Consiste en la réplica de sucursales en nuevas localizaciones que continúan perteneciendo a una misma organización. Mediante este modelo de réplica se crea una red de organizaciones afiliadas pero independientes conectadas por las mismas metas, principios y actividades.

Este modelo cuenta con las siguientes ventajas: alta receptibilidad y absorción del modelo, los riesgos de una implementación incorrecta son bajos. Sin embargo, este enfoque puede implicar un proceso de expansión más lento, un mayor coste y responsabilidad para los impulsores de la réplica.

### **7) Modelo basado en las licencias**

Consiste en empaquetar programas exitosos y otorgar licencias a organizaciones existentes en otras localidades. Por lo tanto, las licencias implican convertir una innovación social en una propiedad intelectual. En este modelo es necesario reconocer que dar un precio al servicio y la información protegida por la propiedad intelectual puede reducir el alcance de la expansión. Para iniciativas en las cuales el principal interés es alcanzar un mayor impacto social mediante una amplia aplicación de la innovación, la licencia sería un modelo muy restrictivo.

### **8) Federaciones**

El modelo de la creación de federaciones ha tenido un reconocido éxito para expandir nuevas ideas en el sector social. Este modelo se basa en la identificación de una contraparte que tenga el mismo entusiasmo para sacar adelante una misma causa, pero con una considerable autonomía. No obstante las ventajas de este modelo y su gran capacidad de adaptación, las dificultades pueden provenir de las diferencias entre organizaciones, que forman parte de una federación, que consideren que sus otros miembros actúan en contra de los principios establecidos. Organizaciones como Greenpeace o Médicos sin Fronteras han utilizado este modelo.

### **9) Modelos basados en los consorcios y colaboraciones**

Las colaboraciones entre iniciativas y modelos surgen como un modelo para apalancarse en las redes, conocimientos y en general, activos de otros para trabajar mejor y crecer. Las colaboraciones entre dos organizaciones con valores y misiones similares o complementarias suelen ser para acciones específicas. Por otra parte están los consorcios, que son acuerdos a largo plazo y el equivalente a cooperativas entre-firmas. Los consorcios pueden estar integrados por pequeñas y medianas empresas para proveer servicios colectivos en los cuales la escala es importante.

### **10) Fusiones y adquisiciones**

Una manera de escalar, ampliamente usada en el sector empresarial, aplicable a las iniciativas de impacto social, es cuando una organización es absorbida por otra. Si bien el tamaño de una organización puede incrementar, este puede que no sea el principal objetivo; la adquisición de capacidades, tecnologías, reducción del riesgo e incremento de la eficiencia pueden ser otras motivaciones para optar por este modelo de expansión.

Es el caso de Actuable, la primera plataforma española de activismo *on-line*. Esta organización nace para resolver uno de los principales problemas de las ONG, la captación de socios, además de democratizar el activismo *on-line*, tradicionalmente reservado a grandes organizaciones.

Actuable ha tenido un crecimiento que refleja su capacidad para generar impacto social. Pasó de tener 100 usuarios a 1.000 en cuatro meses y 7.000 en un año. En su primer año de operaciones ha logrado demostrar la efectividad de la promoción de sus campañas: una pareja de gays consiguió que se reconocieran los derechos de sus hijas y de otros cincuenta niños como hijos de españoles que lo son, o que el Ayuntamiento de Madrid se comprometiera a limpiar un barrio chabolista.

Actuable se creó inspirándose en Change.org, organización americana que cuenta hoy con 70 mil empleados y 5 millones de usuarios, cobra entre 5 mil dólares y 1 millón por campaña y su previsión de ingresos para el 2011 es de 5 millones de dólares. Su impacto social ha sido ampliamente reconocido, en tres meses logran la victoria de varios cientos de causas.

El objetivo a medio plazo de Change.org es dar voz a 100 millones de usuarios en todo el mundo y conseguir un alto impacto global. Es por esto por lo que Change.org adquirió Actuable. Esta unión los impulsará a establecerse en países de Latinoamérica, Europa y Asia.

En este caso es necesario destacar la gran alineación de las dos organizaciones que se han fusionado, para incrementar su capacidad y lograr cambios en la sociedad. De este modo no se desvirtúa el objetivo social de Actuable.

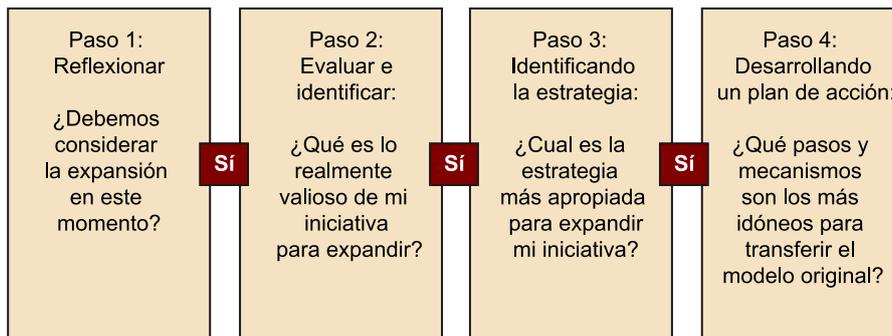
A grandes rasgos hemos identificado grandes grupos de enfoques para plantear una estrategia de crecimiento a emprendimientos y empresas sociales. No consideramos que haya una estrategia mejor que otra, pues cada caso requerirá un modelo de expansión diferente, lo cual estará determinado por las características de la iniciativa y la población a la que va dirigida.

Por lo tanto, más importante que avanzarnos a señalar las mejores estrategias de expansión es la realización de un diagnóstico profundo para la elaboración de un plan estratégico de expansión, tal como explicaremos a continuación.

### 3. Plan estratégico de expansión

En este apartado recorreremos cada uno de los pasos necesarios para poder llegar a la implementación de un plan estratégico de expansión. (ver figura 1)

Figura 1. Pasos para un plan estratégico de expansión



Fuente: Elaboración propia

#### 3.1. Paso 1. Primero lo primero: reflexionar

Los objetivos de expansión de una empresa social pueden ser diversos y la estrategia variará según los mismos. A continuación listamos los **diferentes objetivos** que pueden tener lugar en un proceso de expansión:

- Incrementar la calidad y/o cantidad del impacto: implica incrementar el impacto de la iniciativa proveyendo los programas o la solución de la iniciativa con mayor frecuencia y/o mejorando su calidad.
- Diversificar la comunidad a la que se dirige la iniciativa: se incrementa el impacto mediante la oferta de programas existentes a nuevos grupos de personas.
- Diversificación del servicio/producto que se ofrece: implica incrementar el impacto proveyendo nuevos programas dirigidos a cubrir nuevas necesidades.
- Expansión geográfica: busca incrementar el impacto ofreciendo el mismo producto/servicio en nuevas zonas geográficas.

Adicionalmente es necesario identificar el **grado de preparación** de nuestra iniciativa para dar un salto a la expansión:

- La misión de la organización.
- El grado de liderazgo de la organización.
- El deseo por tener un control.
- La habilidad para movilizar los recursos y capacidades necesarias.

Cada uno de estos aspectos requiere una doble reflexión para una empresa o emprendimiento social, dado que las motivaciones de su existencia y modelo de negocio se basan en la creación de valor social/medioambiental, de tal manera que en el plan de expansión debemos ir con especial cuidado para no desvirtuar los componentes esenciales de la iniciativa.

### 3.2. Paso 2. Evaluar e identificar

Una vez tenemos claro cuáles son los objetivos para expandir nuestra innovación social, es necesario que entendamos a fondo cómo ha evolucionado la iniciativa que queremos expandir, cómo interactúa nuestro modelo de negocio con los diferentes actores y la problemática a la cual estamos dando una solución.

El resultado de esta evaluación debe ser una comprensión profunda de las consecuencias (sociales y/o medioambientales) de las decisiones tomadas en el desarrollo de la empresa y cómo estas han influenciado el desempeño de nuestra iniciativa.

A partir de este análisis estaremos en capacidad de identificar qué, cómo y en qué contextos nuestro modelo de negocio ha aportado un valor superior.

¿Cómo lo haremos? Primero revisaremos la causa social y/o medioambiental a la que hemos dado respuesta a través de nuestra iniciativa, qué factores la producen y qué situaciones en esta misma problemática han favorecido el éxito de nuestra iniciativa. Después evaluaremos las fuentes de creación de valor superior (ventajas comparativas) que posibilitan la expansión.

#### 3.2.1. Revisando la problemática

Repasando nuevamente la ineficiencia a la cual nos dirigimos, podremos reconocer los factores internos de la problemática a la cual nos dirigimos, y los factores externos que influyen en la misma, y entender qué tipo de ecosistemas son los más adecuados para que nuestra solución se pueda expandir en nuevos contextos.

Tomemos el ejemplo de **Homeless World Cup**, una empresa social creada para reinsertar a millones de personas que viven en la calle. Su principal acción se basa en utilizar el fútbol para animar a las personas “sin techo” a cambiar su propia vida.

#### Vídeo recomendado

En el vídeo podréis entender un poco mejor cómo trabaja Homeless World Cup: <http://www.youtube.com/watch?v=LaiE015QU5w>

Esta organización se dirige a la siguiente causa del problema: la falta de vivienda puede obligar a la gente al aislamiento, lo cual afecta a su capacidad para compartir, comunicar sus pensamientos y trabajar con otros. Las necesidades de supervivencia se convierten en una prioridad sobre la planificación a largo plazo, generando un estilo de vida caótico.

Cuando una persona sin hogar se involucra en el fútbol puede comunicarse y establecer relaciones con otros, crea compañeros de equipo, aprende a confiar y compartir, adquiere responsabilidades para asistir a entrenamientos y partidos. **Se sienten parte de algo.**

La adquisición de estos hábitos es transferible a la vida cotidiana y por lo tanto, ayudan a las personas sin hogar a cambiar sus vidas.

La falta de vivienda es un problema mundial que afecta a todas las naciones, razón por la cual esta iniciativa puede ser ampliamente expandida.

Sin embargo, el proceso de expansión de Homeless World Cup se basa principalmente en incorporar el mayor número de personas sin techo dentro de las ligas de cada país, para esto es necesario considerar los siguientes factores externos que influyen en este problema:

- 1) ¿Qué organizaciones acogen o tienen capacidad para llegar a estas personas?
- 2) ¿Existen programas gubernamentales o no gubernamentales que ya trabajen con este colectivo de personas? ¿Cómo unir esfuerzos con iniciativas ya en curso?
- 3) Ya que el objetivo final es lograr la reinserción social y laboral de estas personas, ¿qué programas existen para conectar a esta población con oportunidades de vivienda y educación, entre otros, una vez hayan adquirido los hábitos y valores que promueve Homeless World Cup? ¿Cuáles han representado un apoyo crítico a la iniciativa?
- 4) De todos los factores externos, ¿cuáles son los elementos cruciales para alcanzar el impacto esperado?
- 5) ¿Qué elementos pueden ser cambiados sin que ello afecte significativamente al impacto que se espera crear?

Identificar estos factores que influyen en el problema al cual nos dirigimos nos permitirá determinar cómo, dónde y por qué nuestra empresa/emprendimiento social puede crear un valor superior en diversos contextos, con la misma problemática.

### 3.2.2. Identificando las fuentes de creación de valor superior

A medida que avanzamos en la evaluación del modelo de negocio, nos debemos centrar en aquellas dinámicas que crean un valor superior y por lo tanto, tienen que ser consideradas en el modelo de expansión.

No todas las actividades son replicables y escalables, puesto que dependen de aspectos muy característicos del contexto en el que se dieron y/o porque no son centrales en la proposición de valor superior de la iniciativa.

Debemos recordar que en las empresas sociales es necesario **maximizar la eficiencia** para no disipar los escasos recursos con los cuales contamos. Es por esta razón por lo que es tan importante enfocarnos en aquellas actividades que se refuerzan las unas a las otras, dotando al modelo de mayor robustez y en las que se centra el valor añadido de la iniciativa.

Analicemos este paso a través del caso de **Grameen Danone Foods**.

Esta empresa social fue fundada en el año 2006 con el fin de combatir la desnutrición. Producen un yogur enriquecido con nutrientes esenciales, a un precio de 0,06 euros, que incluso los más pobres pueden permitirse. Sin embargo, el modelo de negocio de Grameen Danone Foods está configurado para crear valor de una manera integral, más allá de generar un impacto directo en una mayor nutrición de esta población. La leche para el yogur se compra a microagricultores. La producción está diseñada de tal manera que se genere creación de empleo local. Mujeres de la zona distribuyen el yogur de puerta en puerta. También hay un aspecto medioambiental: la energía solar se utiliza para calentar el agua para la limpieza de la instalación y el precalentamiento de agua para las calderas principales. Además, el envase del yogur es totalmente biodegradable.

De todas las fuentes de creación de valor superior destacaremos dos, esenciales para dotar el modelo de una mayor sostenibilidad. Las miniplantas productoras de yogur, además de contemplar los aspectos técnicos para producirlo con las mencionadas características, han sido pensadas de esta manera también para facilitar el acceso de las mujeres distribuidoras y evitar el alto coste de la refrigeración.

El empoderamiento de las mujeres vendedoras, mediante entrenamiento para estar en capacidad de vender los yogures, es esencial para incrementar la aceptabilidad y disponibilidad del producto. Por lo tanto, la cercanía de las miniplantas de producción a la red de mujeres distribuidoras y las actividades de capacitación son componentes esenciales para incrementar el acceso, asequibilidad y disponibilidad a un alimento que mejora la nutrición. Deben ser tenidos en cuenta para que la expansión de Grameen Danone Foods pueda ampliar sus acciones de una manera exitosa en nuevos contextos.

### 3.3. Paso 3. Identificando la estrategia: valoración de los mecanismos y modelos de expansión más idóneos

Entendemos cómo funciona nuestro modelo de negocio, hemos identificado qué es escalable/replicable, en qué contextos y las dinámicas que debemos tener en cuenta para reproducirlas en el nuevo contexto sin perder las principales fuentes de creación de valor del modelo original.

Es el momento de que identifiquemos y adoptemos el mecanismo y modelo de expansión más idóneo para las particularidades de nuestra iniciativa, tomando como referencia los enfoques y estrategias mencionadas en el apartado 2. Previamente, debemos considerar si nuestra estrategia responde a los aspectos que indicamos en la figura 2.

Figura 2. Aspectos a considerar antes de replicar

<p><b>Receptividad:</b></p> <p>¿Hay receptividad a mi modelo en el nuevo contexto?</p>	<p><b>Preparación:</b></p> <p>Está mi iniciativa lista para</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar el liderazgo</li> <li>• La misión de la organización está alineada a la expansión</li> <li>• Movilizar recursos y capacidades</li> <li>• ¿Deseo mantener el control?</li> </ul>	<p><b>Recursos:</b></p> <p>¿Qué recursos (tangibles e intangibles) tengo y cuáles necesito?</p>	<p><b>Riesgos:</b></p> <p>¿Cuáles son las posibles dificultades de la expansión? ¿Cuáles son los riesgos de una incorrecta implementación para la sociedad y para mi organización?</p>	<p><b>Retorno:</b></p> <p>¿Cómo incremento el valor que creo con la expansión para?:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La marca</li> <li>• Transferencia de capacidades</li> <li>• Continuo aprendizaje e innovación</li> <li>• Preservar la calidad de mi iniciativa</li> </ul>
--	--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Revisar cada uno de estos aspectos para escoger una determinada estrategia de expansión nos permitirá determinar mecanismos y modelos para, por ejemplo, incrementar la receptividad, reducir los riesgos, incrementar el impacto y/o obtener los recursos necesarios.

### 3.4. Paso 4. Desarrollando un plan de acción

Es el momento de llevar a cabo la estrategia escogida para incrementar el alcance de la empresa/emprendimiento social. Cada tipo de estrategia determinará una u otra ruta de acción, pero en todos los casos el recorrido por cada uno de los pasos mencionados nos permitirá: reconocer en el nuevo contexto cómo se presenta la problemática que pretendemos responder, comprender cómo en este nuevo contexto podemos crear las sinergias adecuadas para que nuestro modelo de expansión sea exitoso, centrarnos en aquello que es esencial y da un valor añadido y por último, escoger un modelo de expansión adecuado a las necesidades y características de la iniciativa que impulsamos.

Antes de comenzar a ejecutar nuestro plan de acción es necesario que recordemos algunos aspectos particulares de este tipo de iniciativas y que marcarán la diferencia a la hora de incrementar su alcance:

- Antes que nada, en el proceso de expansión de una empresa social es necesario no olvidar que cualquier estrategia que se utilice no debe perder de vista la misión social y/o medioambiental para la cual el modelo original fue creado. El proceso de expansión de la empresa social debe buscar primordialmente consolidar su capacidad para maximizar su impacto en una problemática determinada sin que la maximización de la rentabilidad desvirtúe el objetivo principal y transformador del emprendimiento.
- Entender cómo se configuran, operan y crean valor los negocios sociales es esencial para incrementar el impacto de aquellas experiencias exitosas y, por lo tanto, escalarlas y replicarlas. Construir unas bases sólidas sobre estos aspectos es un primer paso. Limitarse a analizar estos modelos en función de cómo está articulada su cadena de valor es insuficiente si, posteriormente, a lo que queremos llegar es a identificar las fuentes de creación de valor superior y, por lo tanto, las ventajas competitivas sostenibles que hacen el modelo replicable. Mirar a las relaciones de causa- efecto entre factores de desarrollo social, medioambiental y empresarial se erige como el método más idóneo para entender cómo un negocio puede operar en contextos complejos.
- En los emprendimientos sociales, la empresa no puede actuar en solitario, por lo tanto, es necesario entender la **interdependencia** entre diferentes actores. Pero más allá de interactuar, en estos modelos de negocios abogamos por un modelo que genera todo un ecosistema de **creación de valor**.
- La generación de un **ecosistema de creación de valor** implica articular las diferentes interacciones de la organización para **cocrear y distribuir valor** de tal manera que incremente la proposición de valor. Solo así la empresa podrá superar las barreras propias de entornos tan complejos.
- En los emprendimientos sociales se requieren **soluciones que aporten un valor integral**. Esto significa que la empresa, además de tener un producto innovador, una estructura de costes adecuada y el canal idóneo, entre otras cosas, gestiona su valor, el valor encubierto de otros y aquel que ha sido desestimado tradicionalmente, incrementando así su proposición de valor y en consecuencia, su ventaja competitiva.
- En la medida en que la empresa avanza cada vez más en la gestión de esa **creación de valor integral**, es más difícil quebrantar la sostenibilidad del modelo, ya que se crean simbiosis conductoras de valor para todas las partes. Mantener estos ecosistemas de creación de valor integral requiere una especial atención en la expansión del modelo de la empresa social.
- En la expansión de las empresas sociales es necesario maximizar la eficiencia, por ejemplo, a través de estandarización y centralización de algunos procesos, pero también es necesario conservar la flexibilidad, uno de los

principales atributos de estas iniciativas y que hace que se puedan integrar mejor en cada nuevo contexto.

- Las características de alianzas y trabajo en red de los emprendimientos sociales hace necesario un proceso de **réplica colaborativa** y que el planteamiento estratégico inicial del modelo de negocio integre a aquellos actores que harán factible la réplica. Mediante la **réplica colaborativa** también se consigue una mayor distribución del riesgo entre las partes que intervienen en esta **red conductora de valor**.
- Las empresas sociales requieren una amplia escala y réplica para lograr los objetivos de impacto social y sostenibilidad económica. Por lo tanto, la configuración del modelo de negocio inicial debe tener en cuenta esta necesidad. En el momento de integrar aliados estratégicos para construir el **ecosistema local** (aspecto difícilmente replicable para hacerlo la empresa en solitario), la empresa deberá fijarse en aquellos que tengan una amplia cobertura o red, a través de los cuales pueda llegar a más regiones, sectores, aliados y/o lo legitimen para actuar con organismos similares en otros países, como puede pasar en las alianzas público-privadas.
- Esto le permitirá a la organización reconfigurar más rápidamente su modelo de negocio original e integrarse en las dinámicas del nuevo contexto, sin tener que entrar, para cada réplica, en costes y extensos procesos de **imbricación social**.
- Debido a las limitadas aportaciones sobre evaluación de desempeño de empresas sociales, es poco lo que se sabe sobre cómo crear valor para todas las partes. La evaluación de la creación de valor total y los **intercambios de valor** que se dan para poder acometer los objetivos de estas iniciativas nos permiten detectar lo que realmente dota al negocio de un valor añadido que es objeto de réplica, y centrarse en ello.
- Este enfoque minucioso desestima todo aquello que no sea esencial en la creación de valor superior. Por lo tanto, reduce las probabilidades de **disipar valor** en el proceso de expansión y evitar fallos repetitivos.
- Para incrementar el impacto de las acciones que crean un valor superior, la expansión se debe centrar en los **ecosistemas** en los que las fuentes de creación de valor superior al de su modelo original se pueden reconfigurar, y en los aliados con capacidad para absorber el modelo a escalar
- Debido a la creación de **ecosistemas de valor integral** en los negocios de impacto social, difícilmente podemos pensar que la empresa sea el único canal conductor de su propia réplica. Del mismo modo que el diseño del modelo de negocio original requiere la articulación de diversos aliados

para dar una solución integral, la expansión también se ha de pensar desde un enfoque sistémico.

Por este motivo, entendemos que la empresa lleva a cabo el proceso de réplica mediante canales ya construidos por sus aliados u otras iniciativas que pueden generar sinergias con sus propias metas.

Es decir, la empresa se apalanca en las redes de sus aliados para alcanzar una rápida polinización de su modelo y/o se introduce en otros programas establecidos.

Así se genera una mayor concentración de valor en la expansión de negocios sociales, en los que unas iniciativas se apalancan en las otras, incrementando exponencialmente la capacidad de aumentar su impacto y el buen desempeño económico.

#### **Ejemplo**

Por ejemplo, una empresa con un negocio en el área de educación infantil mediante tecnologías TIC, que en su modelo de negocio original cuenta con el apoyo de una organización que busca dotar de ordenadores y acceso a Internet a escuelas en países en desarrollo, y un organismo internacional podrían replicar su modelo mediante las diversas redes de aliados y programas que estas organizaciones tengan en otros países/sectores. Del mismo modo, podrían introducirse en programas afines, como puede ser el de otro negocio que esté presente mediante servicios de conexión a Internet para poblaciones de escasos recursos.



## Bibliografía

### Referencias bibliográficas

**Mutis, J.; Ricart, J. E.** (2009). "Réplica de negocios en la Base de la Pirámide para un mayor impacto y creación de valor". *Harvard Deusto Business Review* (n.º 182, sept., págs. 66-79).

**Paul N. Bloom, P. N.; Smith, B. R.** "Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and an Exploratory Empirical Test of SCALERS". *Journal of Social Entrepreneurship* (vol. 1, n.º 1, págs. 126-145): [http://www.caseatduke.org/documents/Articles-Research/SCALERS\\_Bloom\\_and\\_Smith\\_JSE.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/Articles-Research/SCALERS_Bloom_and_Smith_JSE.pdf)

*Scaling Social Impact. Strategies for spreading social innovation:* [http://www.ssireview.org/pdf/2004SP\\_feature\\_dees.pdf](http://www.ssireview.org/pdf/2004SP_feature_dees.pdf)

**Van Oudenhoven, N.; Wazir, R.** (1998). *Replicating social programmes. Approaches, strategies and conceptual issues:* <http://www.unesco.org/most/dsp18.htm>

