

Parte 2

Patricia Saez Blasco

PID_00188406



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

Introducción.....	5
Objetivos.....	6
1. Los motivos.....	7
2. Las fases de la empresa social.....	10
3. Formulando la estrategia de crecimiento.....	16
3.1. Ámbitos	16
3.2. Estructura y modelos	18
3.3. Una herramienta para la escalabilidad	23
4. Consejos y condiciones.....	25
4.1. Consejos	25
4.2. Condiciones	27
5. Un caso paradigmático de crecimiento: CDI.....	29
5.1. Anexo: Unidades de CDI (noviembre del 2011)	38
6. BRAC, la ONG de desarrollo más grande del mundo.....	40
Bibliografía.....	43

Introducción

La necesidad de encontrar soluciones a los problemas sociales nunca ha sido mayor. Hoy muchos emprendedores sociales luchan por dirigir iniciativas exitosas e innovadoras que resuelven problemas sociales en un contexto local, para escalarlas y expandir su impacto social de un modo eficaz a muchas otras partes del mundo.

El siguiente módulo ofrece una breve guía para aplicar con éxito estrategias de crecimiento y escalabilidad a una empresa social. Mediante casos y ejemplos muy ilustrativos pero sobre todo mediante un enfoque muy práctico, abordaremos este tema, el de la escalabilidad de la innovación social tan incipiente en el sector.

Objetivos

1. Entender la importancia de la escalabilidad de las organizaciones sociales.
2. Comprender los procesos organizativos, habilidades y herramientas en las diferentes etapas de la empresa social.
3. Conocer las diversas estrategias y condiciones para escalar efectivamente una empresa social.

1. Los motivos

Como hemos visto a lo largo de la asignatura, la innovación social consiste en diseñar e implementar nuevos enfoques y nuevas herramientas para solucionar problemas y desafíos sociales más que en reorganizar antiguas ideas. A lo largo de la última década hemos aprendido lo que funciona y lo que no en áreas tan desafiantes como la sanidad global, el desarrollo, la educación o la sostenibilidad. Hoy, basados en la evidencia de resultados tenemos una buena perspectiva de las iniciativas con mayor potencial para alterar el curso de una enfermedad infecciosa mortal o para sacar a millones de jóvenes de la pobreza. Y estamos convencidos de que las mejores innovaciones sociales pueden transformar nuestras comunidades con nuevos enfoques a los complejos retos de nuestros tiempos.

Sin embargo, lograr este impacto requiere todavía de otro paso: hasta que una iniciativa o programa no pueda ser replicada y sostenida a gran escala, no será transformacional.

Para conseguir este reto, no podemos evaluar iniciativas o programas simplemente sobre la base de lo bien que hayan funcionado en un lugar concreto, sino que debemos evaluarlo en su **potencial de conseguir escala**. Es por ello por lo que debemos canalizar recursos a las soluciones que puedan producir el mejor bien para la mayor parte de la gente.

Tal y como subrayó Judith Rodin, presidenta de la Fundación Rockefeller,

“las soluciones a muchos de los problemas sociales más difíciles del mundo no necesitan ser inventadas, sólo necesitan ser encontradas, financiadas y escaladas”.

Nos incumbe entender muy bien cuáles son las **barreras** que no permiten a las grandes ideas convertirse en cambios transformacionales, reconocerlas y superarlas. A continuación listamos las principales:

- A diferencia del sector privado, donde las mejores innovaciones de producto tienen un claro proceso para ganar cuota de mercado, en el sector social las mejores innovaciones no son necesariamente ampliamente adoptadas: los “iPods” de la cura de la pobreza y el analfabetismo han sido inventados y puestos para ser usados por pequeñas organizaciones en algún lugar del planeta, pero no hay un mercado para identificar estas ideas rupturistas y asegurar una amplia adopción de las mismas.
- Otra diferencia del sector social con el privado: las fusiones y adquisiciones que lideran la consolidación e incremento de la eficiencia, raramente ocu-

ren en el sector social, donde las organizaciones con misiones similares a menudo se encuentran compitiendo por fondos. Aun así, esperamos que en el futuro inmediato se consoliden las primeras fusiones y adquisiciones.

- Conseguir grandes recursos de socios importantes es otro objetivo para muchos innovadores sociales.
- Por su parte, los mecanismos de fondos filantrópicos y sus breves ciclos de financiación, las subvenciones a proyectos cada vez más reducidas y el foco en programas nuevos más que en programas probados, no siempre han llevado a escalar las mejores innovaciones sociales.
- A pesar de las barreras organizacionales y financieras, a menudo hay una tensión entre llevar innovaciones sociales a escala y asegurar que las innovaciones resuelven las necesidades locales.
- La falta de datos comparativos de implementación y de mecanismos de imitación, propios de la juventud del sector, representan otra barrera.

Sin embargo el sector tiene el potencial de generar movimientos sociales rápidamente (p. ej., *teaming*), ser escalado por otros emprendedores sociales (p. ej., *teach for all*) y adquirir el compromiso y diseminación por parte de la comunidad (p. ej., *visionspring*, CAF). A continuación vemos las principales **oportunidades y tendencias** que apoyan nuestra creencia en el poder de la innovación social y proveen conocimiento en el camino hacia la escala de las soluciones más prometedoras:

1) Innovación tecnológica

Ha habido un rápido desarrollo de productos que pueden mejorar la calidad de vida y salud de un amplio porcentaje del mundo que vive en la pobreza. Sistemas de filtración de agua y redes antimosquito, por ejemplo, han mejorado los resultados de sanidad en África y en otras partes del tercer mundo. Las plataformas tecnológicas diseñadas para los mercados en la base de la pirámide a menudo escalan muy bien, ya que movilizan a la gente de diferentes comunidades a la vez.

2) Cambios geopolíticos

El rápido desarrollo económico que está teniendo lugar en algunas regiones y países como China, India o Brasil, está llevando muchos recursos y nuevas perspectivas a la innovación social. El país que ha sacado al mayor número de gente de la pobreza en el periodo más corto de tiempo de la historia es China. Las lecciones de desarrollo que estos países están desarrollando, el aumento

de recursos a gran escala y las nuevas capacidades proveen una gasolina nueva y diferente para la ingeniería de la innovación social. Además generan un conocimiento útil que podría ser efectivo en otros lugares.

3) Colaboración intersectorial

Hemos pasado de soluciones comunitarias proporcionadas por iglesias, familias y gobiernos, a innovaciones transformadoras creadas a través de la colaboración entre el sector público, privado y no lucrativo. Sirvan de ejemplo las últimas vacunas y kits diagnósticos, los bonos de impacto social como mecanismo de financiación y las últimas iniciativas en educación. Los enfoques colaborativos se aventajan de las economías de escala y de los mecanismos de mercado que usan los recursos más eficientemente.

4) Compartir conocimiento

El aumento del conocimiento compartido entre organizaciones y sectores, además de crear alianzas, está ayudando a identificar las soluciones más prometedoras. Durante las últimas décadas, el sector social ha estado desarrollando la capacidad de evaluar y medir el impacto de sus programas. Este trabajo provee la base para la siguiente etapa, en la que los innovadores sociales serán capaces de recolectar el conocimiento sobre lo que funciona y lo que no, disperso a lo largo del planeta en organizaciones grandes y pequeñas.

Mientras estas tendencias nos llevan a un florecimiento de la innovación social, el trabajo de la próxima generación de innovadores, inversores y emprendedores sociales será identificar las ideas que producen grandes resultados y asegurar los recursos limitados para expandir las mejores soluciones. Imaginemos si no el impacto que podría conseguirse si todo el esfuerzo invertido en la última década en solucionar los problemas sociales se hubiera canalizado en la expansión de las iniciativas más prometedoras.

Los mayores desafíos que tiene el sector social –y quizá el mundo entero– son llevar las mejores iniciativas a la gente que más las necesita –a una escala proporcional al tamaño de los problemas globales que afrontamos–, y encontrar nuevas maneras de escalar el impacto social sin tener que escalar el tamaño de una organización.

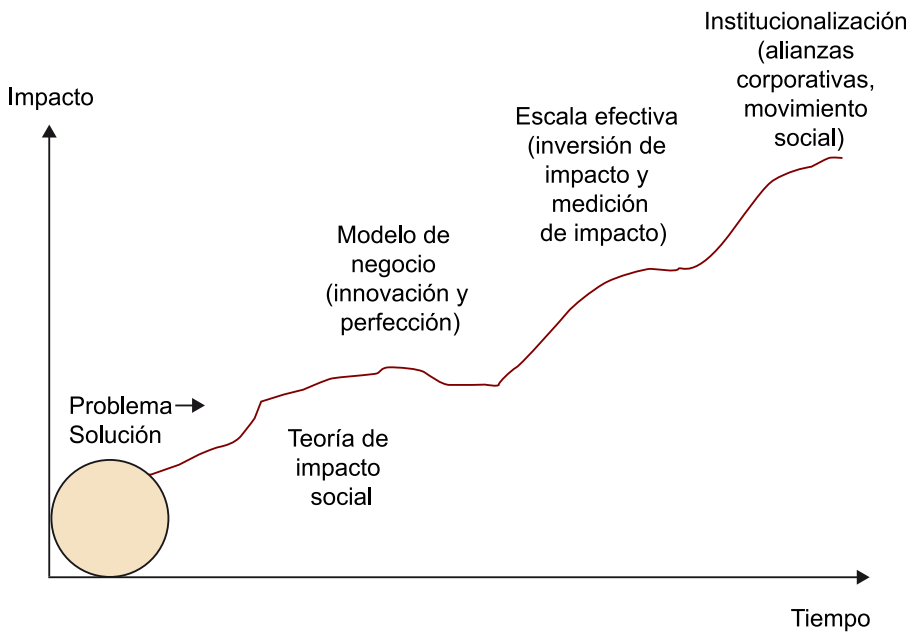
2. Las fases de la empresa social

Veamos en el siguiente gráfico y tabla las diferentes etapas por las que pasa una empresa social desde que nace hasta que se convierte en una organización madura (p. ej. Grameen), así como los diferentes procesos organizativos, habilidades de gestión y estilo de liderazgo necesarios en cada etapa.

Observación

Prestad atención a las características de cada etapa y diferencias de unas etapas con otras.

Gráfico: Los procesos organizativos de la empresa social



Etapa	Procesos organizativos	Herramientas	Habilidades de gestión	Estilo de liderazgo	Duración
1. ¡EUREKA! Se revela una oportunidad por medio de la disfunción creciente del orden existente. Fase de aprendizaje.	Aprendiendo sobre los problemas, los actores y soluciones en el ámbito local. Resolviendo el problema a pequeña escala. El emprendedor adquiere habilidades y experiencia.	Generación del modelo de negocio	Construcción de equipos altamente eficaces	Emprendedor	0-10 años
2. EXPERIMENTO Innovadores y emprendedores comienzan a experimentar un proceso de prueba y error. Fase de experimentación.	En esta etapa el emprendedor concibe, investiga y redefine nuevas ideas. Establece un modelo y una base operacional fuerte. Demuestra la teoría del impacto social.	Medición de impacto social	Liderar el cambio	Emprendedor	0-10 años

Fuente: Elaboración propia

Etapa	Procesos organizativos	Herramientas	Habilidades de gestión	Estilo de liderazgo	Duración
3. EMPRESA Inversores y managers crean nuevos modelos de negocio, creando nuevas formas de valor. Fase de lanzamiento.	Perfeccionando el modelo de negocio y la innovación. El emprendedor pone todo su esfuerzo en poner la idea en acción. En esta etapa busca apoyo.		Liderar la innovación	Gestor	3-5 años
4. ECOSISTEMA La masa crítica y las alianzas crean nuevos mercados y acuerdos institucionales. Fase de crecimiento.	La idea es reconocida y elogiada. El emprendedor expande el proyecto a escala nacional e internacional. En esta etapa consolida la institución y la financiación.	Escalabilidad Evaluación y medición de impacto. Inversión de impacto.		Gestor	5-10 años
5. ECONOMÍA El sistema económico cambia a un estado más sostenible, apoyado por el cambio cultural. Fase de madurez.	Institucionalizando la iniciativa: la innovación es aceptada como un nuevo modelo. El emprendedor gana reconocimiento como un jugador clave en el área. El emprendedor lanza nuevas ideas y influencia a la política pública o comienza a perseguir otros intereses. Genera alianzas corporativas, relaciones gubernamentales. Creación de la industria y movimiento social. Duración: sin límite.	Desafíos clave: - Crecer la organización - Diseminar la solución - Establecer alianzas	Crear mercados y movimientos	Emprendedor institucional	Sin límite

Fuente: Elaboración propia

A continuación y antes de entrar en materia recordemos las características de las **dos fases naturales** de una empresa social: lanzamiento y crecimiento. Es importante haber realizado con éxito los procesos requeridos en la etapa de lanzamiento para asegurar la base de un crecimiento efectivo.

1) Lanzamiento

La dificultad para conseguir recursos a los que se enfrentan estos emprendedores hace que necesiten crecer de manera muy lenta al inicio, empezando en zonas muy localizadas en forma de proyectos pequeños. Rara vez nacen ya dimensionadas para trabajar a gran escala, a pleno rendimiento.

Muhammad Yunus lo resume muy bien cuando dice que:

“si podemos curar la enfermedad en una persona, también podemos curarla en 6.000 millones de personas. Es cuestión de hacerlo una y otra vez, hasta 6.000 millones de veces. Esto es realmente así. No tiene ninguna dificultad. La parte más difícil es aprender a hacerlo la primera vez. Si descubrimos el método para curar a una persona, lo único que queda es volver a hacerlo con otras personas”.

Por tanto, el objetivo de la fase piloto es aprender y comprender el funcionamiento del mercado, conocer las características de la demanda, conseguir el respaldo del ecosistema e identificar los componentes clave del modelo de negocio.

Son muchos los que recomiendan en esta fase concentrarse en la **metodología**, es decir, investigar, corregir, sistematizar, midiendo el impacto social. El emprendedor social debe obsesionarse al principio por demostrar la viabilidad del concepto a través de este “piloto”, apoyándose en todo y en todos, en ausencia de recursos, hasta dar con el **modelo idóneo** para seguir consiguiendo financiación y sobre todo para ser capaz luego de escalarse a cualquier otra localización.

Algunos consejos para vuestra fase piloto

- Una vez tengáis vuestro plan de negocios diseñado y testado, empezad enseguida.
- Y empezad poco a poco. Aunque inicialmente sólo podáis ayudar a cinco personas. Grameen Bank empezó con préstamos por valor de 27\$. Su fundador nunca se preguntó si con esa iniciativa iba a solucionar el problema de 50 millones de pobres de Bangladesh. Así que dad el primer paso y caminad poco a poco. Recordad que sois innovadores, pioneros. Sed persistentes y pacientes. Siempre hay una curva de aprendizaje. El proceso de encontrar un modelo que funcione quizá tome meses o años.
- Es más importante vuestro deseo para solucionar un problema social que las habilidades en los negocios. Si no tenéis experiencia en algo, lo aprenderéis a medida que lo vais haciendo. Con suerte encontraréis un mentor, un inversor o un socio que os apoye.
- Los primeros días y semanas trabajando en vuestra empresa social os abrirán los ojos a infinidad de posibilidades. Rápidamente confirmaréis la alegría que podéis llegar a sentir cuando ayudáis a las personas.
- Quizá recibáis financiación pero lo más normal es que tengáis que costear la fase de vuestro bolsillo. Preguntaos, de todos modos, si existen organizaciones o miembros de comunidades que puedan y quieran colaborar. Una vez el modelo sea sólido y sostenible, será más sencillo encontrar financiación.
- Para reducir al máximo este presupuesto inicial os recomendamos que mantengáis vuestro anterior puesto de trabajo y dedicéis a la ejecución de este piloto máximo media jornada, os valgáis de proveedores de bajo coste, por ejemplo un estudiante de una escuela de diseño, para la creación de la web y la imagen de marca.
- Usad Internet, es rápido, fácil y barato, hay una gran comunidad internacional pro emprendedores sociales y, en ocasiones, un negocio bien ejecutado desde las redes sociales puede atraer a más clientes que una tienda en una calle principal.
- No esperéis que vuestro primer diseño de empresa social sea un éxito. De hecho estas iniciativas se desarrollan por ensayo y error. No desesperéis. Tened fe en vuestra creatividad. Estas iniciativas son lentas al principio y luego aceleran considerablemente. Sed flexibles, nunca perdáis de vista el objetivo principal y no

os asustéis por rehacer y ajustar el plan de negocios cuando las circunstancias lo pidan.

- Integraos en la cultura de la gente a la que intentáis ayudar.
- A veces los que están en las instituciones y pretenden ayudar a ese mismo colectivo son arrogantes. Quizá no aprecien vuestro trabajo. Si se repite esta sensación: parad y rediseñad el plan.
- Apoyaos en aliados donde los encontréis. Pensad que los seres humanos tienen un deseo natural de ayudar al otro. Esto es tan poderoso como el deseo de ganar dinero. Si encontráis gente que quiere ayudar, dejaos ayudar.
- Tratad de hablar en público sobre vuestra idea con frecuencia, enseñádsela a los demás, celebrad cada victoria, aunque sea pequeña, relacionaos con gente nueva, intentad influir sobre los medios de comunicación y los políticos, aprended finanzas y negociación.

2) Crecimiento

Una vez el negocio está lanzado y funciona con éxito, la fase de crecimiento es siempre un reto porque la necesidad urgente de mejorar las vidas de los más desfavorecidos pone una presión constante en la organización para crecer. Esta presión explica cómo el crecimiento de estas iniciativas se inicia incluso antes de que una estrategia clara haya sido definida. Desafortunadamente, un crecimiento mal gestionado puede impedir a veces la consecución de un impacto social deseado a medio y largo plazo, haciendo peligrar estas empresas.

En ocasiones no es sólo el deseo de obtener este impacto social lo que obliga este crecimiento sino también la necesidad de conseguir economías de escala que mejoren la eficiencia de las iniciativas. Pero con independencia de la combinación de razones que motivan este deseo de crecimiento, es importante que el emprendedor analice con cuidado si crecer es el método más efectivo, eficiente y sostenible para conseguir el impacto social que desea.

Creecer por crecer nunca es una estrategia adecuada.

Crecimiento no es lo mismo que impacto. Aunque muchos considerarán este argumento como absurdo, lo cierto es que el éxito para un emprendedor social no es construir la mayor o mejor organización en su campo. El éxito es cambiar su campo.

Bill Clinton, hablando sobre la reforma escolar, dijo:

“todo problema ha sido solucionado por alguien, en algún lugar... (pero) no podemos replicar (estas soluciones) en cualquier lugar”.

Pues esto mismo es extrapolable a los programas y empresas sociales. Escalar innovaciones sociales es difícil. La estrategia es muy diferente a la de McDonalds. No se puede utilizar un cortador de galletas para replicar el trabajo realizado.

Algunos prefieren no crecer o crecer muy despacio. Los motivos son diversos: a veces es la marcada mentalidad local a veces es que se carece de las habilidades para hacer crecer una empresa social, pero la mayoría de las veces podríamos decir que les asusta reducir el bienestar de empleados y propietarios, la pérdida de una atmósfera creativa, motivacional y de control sobre la organización que implica un proceso de crecimiento. Como habéis podido ver en la tabla de las fases de una empresa social, las habilidades de innovar y emprender son muy diferentes a las de escalar y crecer.

Definamos a continuación en qué consiste escalar.

Escalar, replicar o maximizar en nuestro sector es indisoluble de impacto social. No se trata sólo de un cambio en la cantidad de empleados, ventas, bienes, beneficios, cuota de mercado y resultados (propios de escalar una organización), sino un proceso interno de desarrollo de valor social (escalar un impacto). Hacer una empresa más grande no significa precisamente hacerla mejor, sobre todo cuando hablamos de organizaciones que operan en el campo de las personas. Existe el riesgo de comprometer la eficiencia de empresas sociales en términos de cambio social inducido. Es necesario encontrar el equilibrio entre escalar una organización que es diferente al de escalar un impacto social para contribuir a la transformación del actual sistema económico.

Escalar significa ante todo aumentar el impacto que una iniciativa está teniendo a nivel social, de modo que es necesario comprobar que la iniciativa está enfrentándose de forma exitosa al problema que se propuso solucionar cuando fue creada.

Pero escalar puede significar aumentar la amplitud del impacto (impactar más, llegando a más personas) o la profundidad del impacto (impactar mejor, aumentando la cantidad de servicios al colectivo al que sirve).

Escalar también es un **instrumento de aprendizaje**. Confrontar el modelo con una realidad diferente permite muchas veces una retroalimentación crítica al modelo inicial, creando un proceso de mejora continua del mismo.

Cuanto más exitosa sea una iniciativa, más confianza generará y más interés generará en diferentes ámbitos para participar en ella, aportando capital u otros recursos para fortalecerla, contribuyendo así a aumentar su impacto.

No existe un camino único y seguro para escalar el impacto social; el camino más adecuado dependerá del tipo de organización, de la respuesta social y del contexto social, político, legal y económico en el cual está o pretende implementarse.

A continuación listamos algunos ejemplos de compañías que han realizado un exitoso proceso de crecimiento de impacto social: Grameen Bank, BRAC, Teach for america, Partners in health, Save the children, Habitat for humanity, World Vision, Gram Vikas, Aravind Eye Care System, Solar Aid, Kiva.

Enlaces recomendados

En este enlace podéis acceder al caso de escala y transferencia de innovaciones de Gram Vikas.

Ponencia en TED: la fundadora de *Room to Read*, Erin Ganju, nos cuenta el proceso de escala de esta organización, que busca transformar las vidas de millones de niños en el mundo en desarrollo al centrarse en la alfabetización y la igualdad de género en la educación.

3. Formulando la estrategia de crecimiento

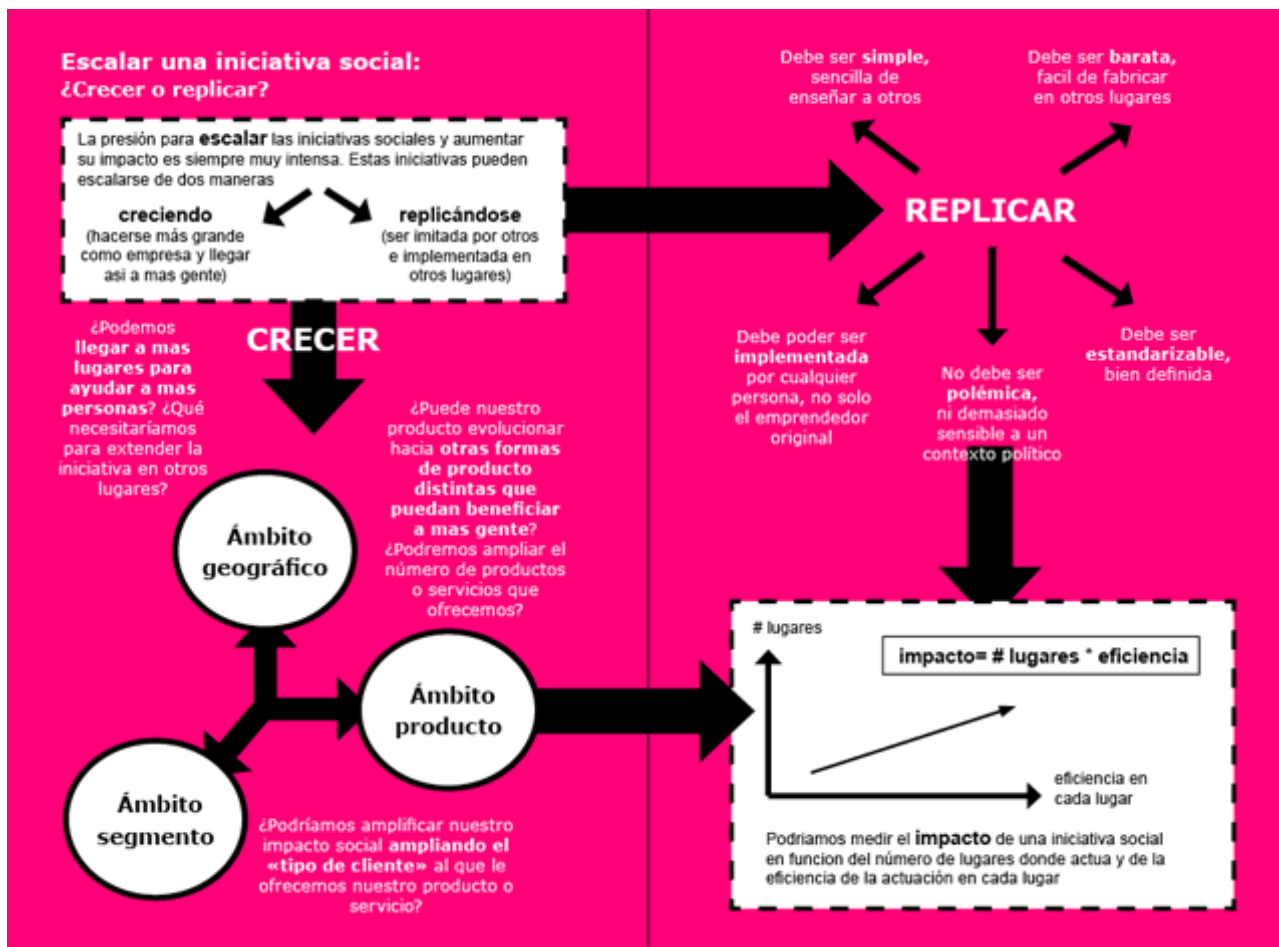
A la hora de formular una estrategia de crecimiento es importante analizar qué es lo que hay que hacer crecer, y cómo hay que hacerlo crecer.

Respecto a **qué hay que hacer crecer**, en algunos casos puede necesitarse replicar la compañía por entero en otros lugares como única manera de conseguir el impacto deseado. Recordemos **DC Central Kitchen**, una empresa cuyo saber hacer no radica en el producto en sí, sino en el proceso mediante el cual opera en un territorio concreto. En otras ocasiones, sin embargo, puede ser suficiente escalar la distribución del producto para que llegue a más lugares del planeta, sin necesidad de duplicar recursos, como es el caso de **lifestraw**, que se comercializa también entre consumidores del primer mundo.

3.1. Ámbitos

Para empezar, es útil que el emprendedor social entienda de manera realista algunos de los retos más importantes para crecer. El crecimiento exige una inversión importante en tiempo y recursos, como podemos ver en los siguientes cuadros. Este crecimiento puede conseguirse en tres ámbitos bien distintos:

- la expansión **geográfica** ofreciendo ese producto o servicio en un territorio más amplio;
- la ampliación del portafolio de **productos** o servicios que ofrecemos para solucionar los problemas que queremos resolver;
- la llegada a nuevos **segmentos** de la población, colectivos distintos que también puedan beneficiarse de nuestra actividad.



Fuente: Elaboración propia.

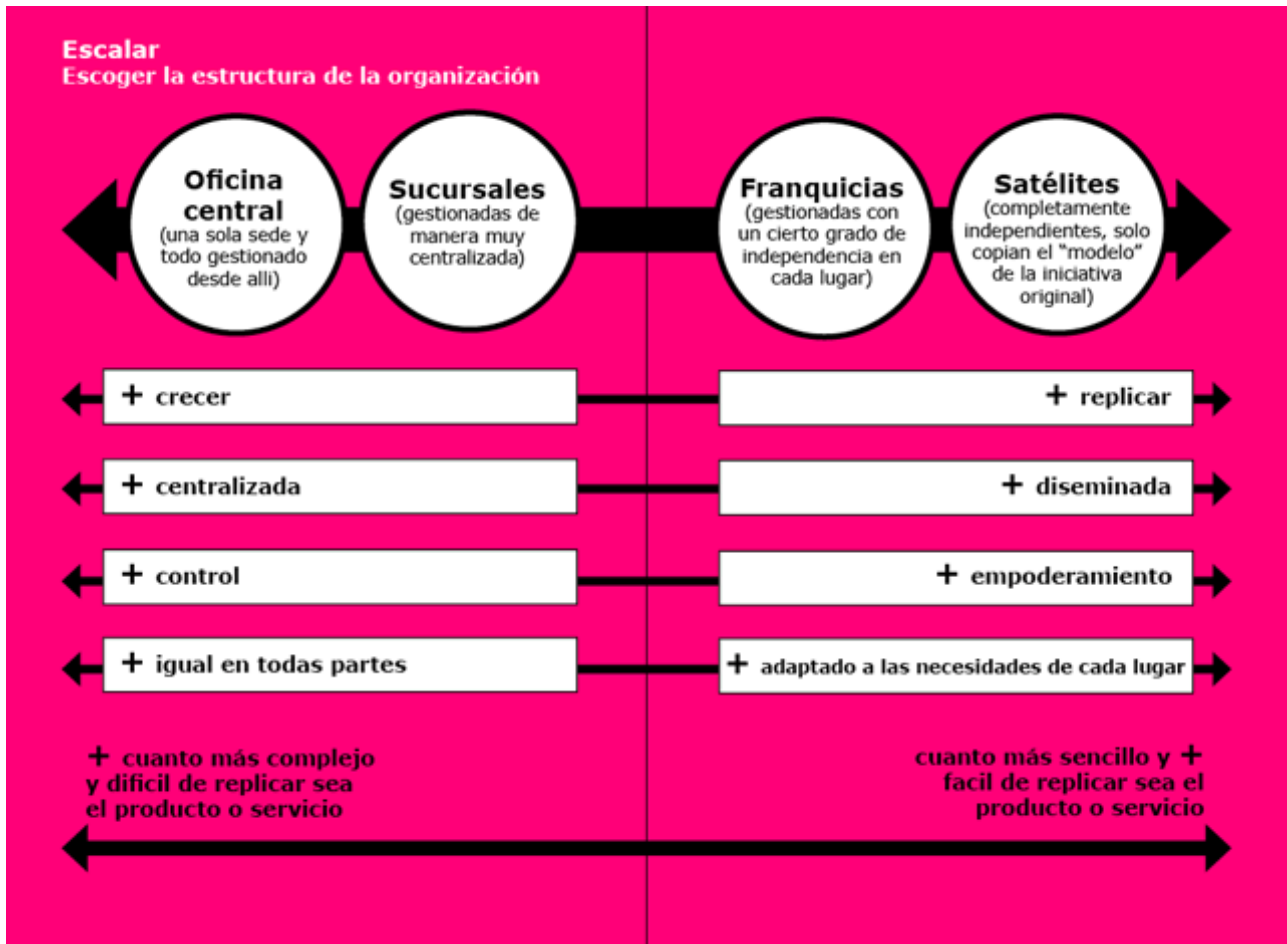
Pero una iniciativa puede crecer estratégicamente en el ámbito geográfico, de segmento y/o producto, combinando algunos ámbitos o simultáneamente en los tres ámbitos. De modo que hay diversos escenarios. Veámoslos con algunos ejemplos:

Ámbitos de escala	Estrategia	Ejemplo
Geográfico	Consiste en maximizar la calidad. Dentro del territorio que se está cubriendo, aún hay mucho trabajo que hacer para llegar a tener el impacto social deseado y los recursos disponibles estarán mejor empleados al concentrarse exclusivamente en ese territorio. Normalmente este paso es el primero en el que la mayoría de iniciativas se posicionan, antes de iniciar su proyecto de escala.	Fundefir trabajó durante más de doce años en comunidades venezolanas de América Latina y el Caribe antes de escalar a otros países latinoamericanos y aliarse con un emprendedor social español (Jean Claude Rodríguez) para aplicar el modelo en grupos urbanos en Europa (ACAF). La fundación paraguaya y su organización hermana Teach a man to fish ha expandido su modelo de escuelas autosuficientes, en alianza con otros, a nuevos continentes.
Segmento	En el mismo territorio atendiendo a un nuevo segmento de la población.	ACAF, después de haber concentrado su trabajo en un determinado segmento de la población (grupos de inmigrantes en Cataluña), decidió testar su metodología de educación financiera con un grupo de enfermos mentales.

Ámbitos de escala	Estrategia	Ejemplo
Producto	En el mismo territorio atendiendo el mismo segmento utilizando nuevos productos complementarios de la iniciativa inicial.	Grupo SOS en la primera década de su desarrollo creó tres entidades (SOS Drogue International, SOS Habitat et Soins y SOS Alternatives) que atendían diferentes tipos de necesidades interrelacionadas para un mismo segmento de la población: acceder a un tratamiento de salud adaptado, a un alojamiento adaptado y a programas de reinserción.
Producto y segmento	Ofreciendo productos nuevos a un nuevo segmento de la población.	El Groupe SOS ha crecido exponencialmente ofreciendo una serie de productos y servicios nuevos a segmentos de la población que antes no atendían, en temáticas como desarrollo sostenible, comercio justo, inserción social creando empresas y organizaciones de diversa índole.
Geográfico y segmento	Llevando la iniciativa a un nuevo territorio pero adaptándola a un nuevo segmento de la población.	Esta fue la opción de Jean Claude Rodríguez, que adaptó el modelo de comunidades autofinanciadas utilizado por Fundefir a grupos de inmigrantes en zonas urbanas.
Geográfico y producto	Desarrollando en nuevos territorios, nuevas iniciativas para un mismo segmento de la población.	Sería el caso si Fundación Paraguaya decidiese por ejemplo desarrollar un proyecto de microfinanzas para ayudar a los jóvenes agricultores en zonas rurales de un determinado país a montar su negocio, sin haber previamente implementado en este país, una escuela-negocio.
Geográfico, producto y segmento	Desarrollando en un nuevo territorio, nuevos productos para un nuevo segmento de la población.	Es el caso de la empresa social TOMS, que actúa en múltiples territorios del mundo, con diversos productos (calzado, ropa y complementos) para cada vez más segmentos de la población (niños sin calzado, personas sin visión, mujeres...).

3.2. Estructura y modelos

Respecto a **cómo hay que hacerlo crecer**, es necesario identificar un “cómo” lo más efectivo y sostenible posible. Este “cómo” puede variar en un continuum, desde la clásica organización que centraliza hasta el último de sus servicios (con oficina central desde la que se dirige toda la iniciativa) hasta las organizaciones dispersas o diseminadas que operan con más independencia que las oficinas centrales (como la franquicia, los satélites o incluso otros modelos que imitan nuestra iniciativa).



Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en el siguiente cuadro, en los modelos basados en una **estructura centralizada**, la toma de decisiones suele ser más rápida y el producto/servicio es más homogéneo. En los modelos **dispersos**, en cambio, hay una mayor autonomía por parte de las unidades locales y un mayor apoyo/participación de las comunidades en las que tienen presencia.

Sin pretender simplificar demasiado la formulación de una estrategia de crecimiento, podemos decir que aquellos productos poco estandarizados se benefician de un crecimiento más centralizado en forma de sucursales mientras que aquellos productos o servicios más sencillos y fáciles de entender se benefician de un crecimiento más descentralizado y laxo.

Por último, para aquel que no esté familiarizado con el concepto de **franquicia**, en ella los franquiciados invierten su propio capital conservando el control de la iniciativa, pagando un pequeño porcentaje de los ingresos a cambio de utilizar los conocimientos y la marca de la empresa. Al franquiciar se reduce el riesgo de fracaso y los costes de producción y almacenamiento, y se aumen-

ta la velocidad de expansión a otros mercados. El principal beneficio para la empresa franquiciadora, sin embargo, proviene de los *royalties*, márgenes por la venta de los productos suministrados.

La franquicia adaptada a emprendedores del tercer mundo es la **microfranquicia**.

Son oportunidades de negocio fácilmente reproducibles que permiten a personas de países en vías de desarrollo adquirir y dirigir negocios mediante el uso de metodologías ya conocidas correspondientes al modelo tradicional de franquicia.

Ejemplo

Por ejemplo: consultas sanitarias, distribución de medicamentos, panaderías, centros de relleno de tinta, ópticas, hornos para quema de madera, etc.

Imaginemos lo que se podría conseguir si hubiera docenas de modelos de microfranquicias entre 100 y 3.000 € a disposición de las personas pobres, de manera que pudieran adquirir estas franquicias. E imaginad también que estas personas tuvieran acceso a **microcréditos**, no sólo crearíamos los fondos sino también los puestos de trabajo. Hay muchas personas en el tercer mundo – casi todas– dispuestas a trabajar duro, pero no todo el mundo tiene carácter de emprendedor. El microcrédito como herramienta de desarrollo en el tercer mundo tiene limitaciones. Su escala es pequeña y sirve como mucho para contratar a uno o dos familiares. Pero si a este préstamo se sumara la formación comercial y manual de un negocio probado (una microfranquicia), se podría alcanzar la sostenibilidad en muchos lugares.

La microfranquicia sumada al microcrédito puede convertirse en una herramienta muy poderosa en el mundo del desarrollo.

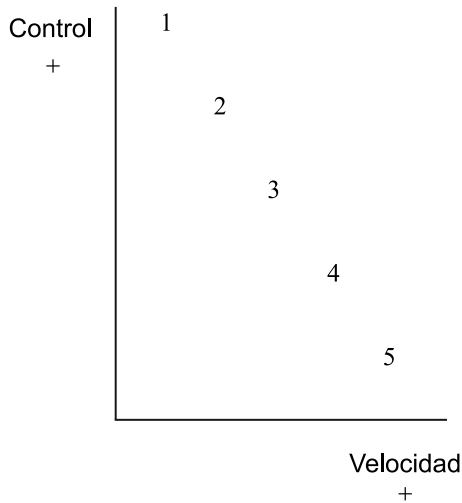
Existen muchos tipos de modelos posibles de escala y matices. En función del contexto inicial, tipo y cultura de la organización que lidera el proceso, fortalezas y debilidades, donde se quiere llegar y camino seleccionado, una u otra opción será la más adecuada. Sin embargo, existen diferentes factores que guían la decisión estratégica de cómo escalar:

- Lógica de **control-velocidad**
- Lógica de **estructura-solo/con otros**

Veamos a continuación ambas lógicas.

1) Lógica de control-velocidad

Dos factores que definen un continuum de estrategias de escala son el control y la velocidad:



- a) **Centralización:** Control total sobre la implementación y monitoreo del concepto y la marca.
- b) **Franquicia:** Sistema de franquicia: cierta pérdida de control pero crecimiento más rápido de nuevos grupos.
- c) **PADI:** Promotores internos forman a externos para expandir el modelo más rápidamente.
- d) **Open source:** Libro sobre la metodología a libre disposición.
- e) **Concepto:** El modelo se convierte en marca.

2) **Lógica de estructura-solo/con otros**

El hecho de crecer solo o en alianza con otros, y si se invierte en estructuras físicas o no, definen también cuatro tipos de modelos de escala. Veamos a continuación un gráfico y esquema de definición:



Modelo	Concepto
Centralizado	La entidad o el individuo líder del proyecto a escalar controla todo el proceso de forma completamente centralizada. La ventaja de este tipo de proyecto es que el nivel de control que se tiene sobre el proyecto escalado es muy alto. A menos que se tenga una financiación inicial elevada para llevar a cabo el proceso de escala, la desventaja es que el proceso puede demorarse disminuyendo el potencial de impacto social de la entidad.
Controlado	La iniciativa crece de forma orgánica gracias a la creación de delegaciones conectadas entre sí y controladas (con más o menos intensidad) por la sede central.
Colaborativo	La iniciativa crece gracias a la participación de otros. Esta participación está enmarcada por acuerdos de colaboración que estipulan la relación a establecer con el líder de la iniciativa y las condiciones de su participación en la iniciativa. Como ejemplo, tenemos el caso de la red creada en el marco del Groupe SOS, en la cual las asociaciones y empresas funcionan de forma autónoma, siguiendo sin embargo determinados principios comunes de trabajo. La creación de franquicias sociales es otro formato colaborativo que facilita la escala. El desafío en el modelo de franquicias radica en la identificación de los aspectos de la iniciativa que pueden/deben ser franquiciados, para que esta se adapte fácilmente a las condiciones del nuevo contexto. Como ejemplo, tenemos la Asociación ACAF, que ha creado un modelo de franquicias sociales para la expansión geográfica de su modelo en Europa. En este se valorizan los principios básicos del modelo pero se deja bastante libertad a la hora de definir el tipo de estructura que servirá para implementar el modelo, de acuerdo a las oportunidades y límites fijados por el marco legal en el territorio.
Abierto	La iniciativa crece de forma espontánea gracias a la participación de otros. El formato más radical es el de open source, donde la información es accesible libremente para que todos los que quieran contribuir a la iniciativa lo puedan hacer. Cuanto menos estructurada sea la red y más abierto su contenido, más posibilidad habrá de escalar rápidamente la iniciativa. En términos generales, esta opción implica menos capacidad por el líder de la iniciativa de evaluar el impacto de la misma, pues cuanto menos estructurado sea el movimiento, más difícil será medir el volumen de actividades generadas por sus miembros y por lo tanto, el impacto social generado por el colectivo. Cuanto más abierto sea el modelo, más rápido será el proceso de escala. Como ejemplo, tenemos a Teach a man to fish, que ofrece su metodología accesible por Internet creando un movimiento alrededor del concepto de "educación que se paga a sí misma".

Una pequeña solución local puede convertirse en la semilla de una solución global. Pero no hay una ruta correcta. La expansión puede ser conseguida a través del crecimiento de la propia iniciativa en sí, que adquiera una mayor dimensión y beneficie de este modo a un mayor número de ciudadanos, o a través de la **réplica** de la iniciativa por otros emprendedores en otras áreas geográficas. De modo que la creatividad no es un prerrequisito en este sector.

Si no se puede desarrollar una semilla, se puede tomar otra semilla existente y plantarla en una nueva localización.

Si conseguís que otros repliquen vuestra empresa, os sorprenderéis de, cómo, a lo largo del tiempo, colaboradores, imitadores y nuevos acontecimientos realizan mejoras inteligentes en vuestro modelo de negocio. Replicar permite a la compañía crecer muy rápidamente, invita a crear muchísimos puestos de trabajo y tiene muchísimo valor al mostrar cómo el modelo puede ser adaptado por otros en nuevas circunstancias, clientes, sistemas económicos y contextos. Al replicar el negocio os relacionaréis con muchos más emprendedores sociales, gente que está haciendo lo mismo que vosotros, cambiar el mundo y hacer de él un lugar mejor.

3.3. Una herramienta para la escalabilidad

A continuación ofrecemos una herramienta práctica para aplicar el proceso de escalabilidad con todos aquellos elementos necesarios: el modelo de negocio, la estructura organizacional, el rol de la organización central, las alianzas, los nuevos emprendedores de la red, las localizaciones y la implementación del plan.

1. El modelo de negocio

- a) El modelo de negocio debe estar claramente articulado y poder definirse en una frase.
- b) Debe ofrecer una propuesta de valor a sus clientes (demostrada mediante la evaluación de impacto).
- c) Si no es sencillo, difícilmente puede replicarse: el modelo debe tener pocos elementos replicables.

2. Escoger una estructura organizacional

La oficina central

- a) Ventajas: la oficina central genera unidad, lleva aprendizaje de lo central a lo local, rápida toma de decisiones.
- b) Desventajas: la oficina central reduce la autonomía local y el compromiso; implica menos innovación social.

Estandarización frente a adaptación

- a) Ventajas: la estandarización implica la misma calidad al replicar y aprovechar las economías de escala (no necesita reinventarse cada vez).
- b) Desventajas: la estandarización no se adapta a las necesidades locales, es más difícil motivar a los empleados locales.

Estandarización

- marca: la misma
- producto/servicio: similar
- clientes: similar
- procesos operacionales: similar
- métricas: las mismas

Adaptación

- marca: relacionada pero con diferentes interpretaciones
- producto/servicio: variaciones
- clientes: variaciones
- procesos operacionales: difieren totalmente
- métricas: difieren

3. Definir el rol de la organización central

La tarea de escalar es muy diferente a la de gestionar una unidad. Para escalar se necesita:

- a) establecer una oficina central que activamente gestione la escala;
- b) capital humano y financiero así como desarrollar nuevas competencias para gestionar el crecimiento;

El rol de la central consiste en:

- la selección de nuevos sitios y desarrollo,
- reclutar a los nuevos emprendedores,
- negociar alianzas,
- controlar y auditar,
- establecer comunicación entre los diferentes sitios escalados de modo que se creen sinergias y las condiciones para un impacto multiplicador (incluido aprender de todos los sitios, aprovechar sus experiencias y capital intelectual económico y social).

4. Crear alianzas para crecer

- a) No tratéis de escalar solos: encontrad y cultivad promotores y compañeros de viaje.
- b) Gestionad los recursos de tus aliados.
- c) Conseguid un mix de aliados nacionales y locales.
- d) Conseguid también un mix de recursos financieros nacionales y locales.
- e) Haced que vuestros aliados nacionales os ayuden a escalar sin tener que gestionar múltiples relaciones al mismo tiempo.

5. Escoger a los emprendedores de nuevos sitios y las localizaciones

- a) Se requiere rigor para encontrar, contratar, formar y socializar con los emprendedores de nuevos sitios.
- b) Considerad la selección de nuevos lugares: ¿cuáles son las condiciones y factores que deben existir para que el modelo sea exitoso?
- c) Sed flexibles: aceptad que la iniciativa puede sufrir cambios al adaptarse a otro contexto que incluso puede mejorar la iniciativa.
- d) Evitad el riesgo de dispersión ante nuevas oportunidades (estableced una línea estratégica clara para el proceso de escala).

6. Implementar el plan

- a) Creced lo suficiente primero en “casa”, tomad tiempo para aprender el modelo, necesitáis saber qué es lo que hay que replicar.
- b) Una vez aprendido el modelo de negocio, implementad en un nuevo lugar hasta que controléis el “experimento”: necesitáis aprender cómo replicar. Invertid muchos recursos y esfuerzos en un nuevo sitio.
- c) Una vez conocéis bien el proceso de réplica, podéis ir rápido (conoced qué y cómo replicar).

4. Consejos y condiciones

4.1. Consejos

Veamos algunos consejos para escalar efectivamente:

- Crecer permite aprovechar economías de escala, conseguir costes marginales menores y de este modo, obtener un mayor impacto social. Los elementos clave para obtener esta escalabilidad son conseguir un cierto grado de estandarización de nuestro producto o servicio y a la vez, conseguir una buena adaptación a las particularidades de cada mercado local. Asimismo, es esencial conocer muy bien los factores de éxito de nuestro modelo, por lo que en este sector resulta especialmente importante testar nuestro modelo a pequeña escala a través de un piloto –como acabamos de ver– para luego, una vez entendidas sus particularidades, escalarlo y llevarlo a un número muy elevado de ciudadanos.
- En la fase de crecimiento y consolidación, el emprendedor social debe cuestionar sus bases. Revisar periódicamente las bases por las que construyó su empresa social. Quizá encuentre que las circunstancias han cambiado o que sus creencias iniciales eran incorrectas, lo que puede abrirle nuevas oportunidades. Una empresa social requiere ser mejor gestionada que una empresa tradicional. Después de todo, los objetivos a conseguir son más complejos y necesarios, y diríamos también, más importantes.
- Debe existir una relación equilibrada entre los objetivos y los recursos de la iniciativa.
- Antes de escalar, es importante saber qué escalar y por qué escalarlo. Es necesario reflexionar sobre la idea y sobre su valor añadido. (¿Mi propuesta es realmente diferente? ¿En qué consiste esta diferencia? ¿Es fácilmente aplicable a otros contextos? ¿Responde a una necesidad para la cual no existen soluciones o son insuficientes?).
- Una vez identificado el producto escalable y confirmado el potencial de escala, el primer desafío es plantear una estrategia que responda a la capacidad real de la entidad, o bien generar las condiciones para evolucionar la estructura y los recursos de forma armoniosa con la estrategia implementada.
- Una entidad que crece demasiado rápido puede no tener la capacidad estructural para responder a una demanda en aumento o la calidad de su intervención puede disminuir repercutiendo con ello negativamente sobre

Vídeo recomendado

Paul Bloom y Paul Rice (22 oct., 2010). Conferencia en la Duke University-CASE "How Business Models, Capital Markets, and Ecosystems Help Scale Social Change". <http://www.youtube.com/embed/XrT22mGPUuE>

su impacto social y su reputación. Si la entidad ha crecido sin haber hecho un trabajo paralelo de adaptación de su estructura, puede ocasionar una fuga de recursos humanos, desmotivados por tener una carga de trabajo demasiado grande o por unas condiciones de trabajo desajustadas a sus necesidades y a los objetivos demandados.

- Escalar utilizando un sistema de alianzas o red puede tener menos impacto directo sobre la estructura pero no está exento de desafíos: implica, por ejemplo, invertir en una adecuada coordinación entre las diferentes entidades partes de una red o invertir en generar un proceso de fusión exitoso cuando se decide integrar nuevos miembros en una determinada estructura.
- Hasta la fecha, las empresas sociales suelen escalar espontáneamente sus iniciativas respondiendo a las diversas oportunidades que les van surgiendo gracias a la facilidad de generar alianzas. Un desafío para ellas es desarrollar una estrategia de escala determinada pero también dejar que el concepto fluya, reconocer qué tipo de escala está emergiendo y ver si este es relevante y adecuado a los objetivos de cambio planteados por los líderes de la iniciativa. Es importante ser flexible, aceptar que la iniciativa puede sufrir cambios a la hora de ser adaptada a otro contexto, ya que estos cambios a su vez pueden significar una mejora de la iniciativa inicial. Aunque se recomienda aprovechar nuevas oportunidades evitar el riesgo de dispersión, de ahí la importancia de establecer una línea estratégica clara para el proceso de escala.

Intenta en la medida de lo posible crear las siguientes capacidades en vuestra organización. A este modelo se le llama **Scalers**. Las **siete capacidades** son:

- 1) dotación de personal (*staffing*),
- 2) comunicación (*communicating*),
- 3) construcción de alianzas (*alliance-building*),
- 4) ejercer presión sobre las autoridades (*lobbying*),
- 5) generación de ingresos (*earnings-generation*),
- 6) replicar (*replicating*),
- 7) estimular las fuerzas del mercado (*stimulating market forces*).

En ocasiones, algunas empresas tendrán poco apoyo público (bajo nivel de *lobbying*) de modo que deberán invertir más esfuerzos en comunicación. Cada organización tiene una situación única.

4.2. Condiciones

Además de una iniciativa con potencial y la selección de una buena estrategia, para poder escalar deben darse una serie de condiciones. El líder de la iniciativa debe ser capaz de conseguir que el ecosistema sea favorable a su iniciativa. Entre otras, estas condiciones son:

1) Apoyo de personas o entidades que creen en la iniciativa y tienen la capacidad de **servir de palanca** para el proceso de escala, a nivel global (por ejemplo, socios estratégicos) o local (por ejemplo, apoyos políticos, socios operativos o colaboradores, conocedores de un determinado contexto y con reconocida capacidad de actuar en ello). Pertener a una red internacional como Ashoka es sin duda un facilitador en la medida en que conecta al emprendedor con diferentes recursos de apoyo, que podrán facilitar el crecimiento de su iniciativa. Constituir una red de influencia, o una comunidad de interés alrededor de la iniciativa es una condición esencial para su implementación en un nuevo contexto.

Ecosistemas amplios

Es importante pasar de modelos de negocio individuales a amplios ecosistemas. Ello requiere formas colaborativas de liderazgo y un mapeo sistemático y compromiso de los actores clave: formación, investigación, financiación, redes, asesoramiento, difusión e innovación. Es importante también evitar la emergencia de situaciones amenazantes (y el conflicto) por parte de algunos aliados, como la tergiversación o el oportunismo, lo que requiere saber identificar a aquellos socios con un comportamiento digno de confianza, así como asegurarse de que los socios reconocen la interdependencia estratégica entre ellos para conseguir sus objetivos decisivos.

2) **Potencial real de financiación de la estrategia de escala.** Es decir, la existencia de actores o entidades –inversores sociales, donantes, bancos, fondos, organizaciones internacionales, individuos, etc.– que estén dispuestos a financiar (ya sea a fondo perdido o con préstamo) la iniciativa y, si es necesario, el fortalecimiento de la estructura portadora de la misma.

Dificultades de crecimiento para las *startups* sociales

Las empresas convencionales tienen muchas posibilidades para crecer, muchas alternativas, muchos caminos. Pueden acudir a bancos, *business angels*, capital riesgo, pueden incluso salir a bolsa, aliarse con proveedores estratégicos y conseguir una muy buena publicidad. Las *startups* sociales, en cambio, están muy limitadas: pocos bancos confían en ellas, pocos *business angels* han explorado este sector, existen pocos capital riesgo dispuestos a invertir y la salida a bolsa es impensable. Además de todo ello, nadie te conoce, no puedes pactar con buen posicionamiento negociador con proveedores ni hacer grandes campañas de publicidad.

3) Inversión en **investigación y desarrollo** para que la iniciativa sea sistematizada y fácilmente adaptable a diversos contextos (si se trata de una estrategia abierta) o para crear nuevas respuestas destinadas a complementar la iniciativa inicial. En este contexto, es particularmente relevante la implementación de un sistema eficiente de monitorización de resultados e impactos, que facilite el proceso de retroalimentación y la mejora continua de los productos, servicios o metodologías implementados en el contexto de la iniciativa.

4) Estrategia de comunicación adecuada apoyada por instrumentos eficaces y aliados sólidos. Para escalar es necesario conocer bien el público que se pretende servir, y dedicar parte de sus recursos a desarrollar contenidos de comunicación adecuados, basados en instrumentos relevantes del marketing y del comportamiento del consumidor.

5) Inversión tecnológica adecuada. Actualmente es difícil pensar en escalar una iniciativa social sin invertir en tecnología. En operaciones (por ejemplo, la creación de una plataforma de microcrédito *on-line*) o en comunicación. Es importante tener cuidado en no sobreinvertir en tecnología, o poner la tecnología antes que los contenidos. Así, una red internacional de entidades no será más efectiva o dinámica por que exista un sistema tecnológico sofisticado. El líder de la iniciativa debe asegurar, ante todo, que la tecnología sea de real utilidad para las partes interesadas (miembros de la red o financiadores, o usuarios/beneficiarios finales, en función del caso).

5. Un caso paradigmático de crecimiento: CDI

CDI o *Committee for Democracy in Information Technology* es una organización sin ánimo de lucro fundada en 1995 por Rodrigo Baggio en Río de Janeiro, que utiliza la tecnología como una herramienta para combatir la pobreza y la desigualdad, fomentar el espíritu empresarial y crear las nuevas generaciones de emprendedores sociales.

A través de sus centros, CDI implementa programas de educación para luchar contra la pobreza y la exclusión digital estimulando el emprendimiento, fortaleciendo a las comunidades y empoderando a los jóvenes a que transformen sus vidas al convertirse en ciudadanos activos.

Web recomendada

Sitio web de CDI: <http://cdiglobal.org/>

Actualmente (2012) CDI opera en 816 centros, en 13 países en vías de desarrollo (en América Latina, Indonesia y otros, como Suráfrica, Jordania o Arabia Saudí), y de forma creciente también en países desarrollados, como Japón, Inglaterra, Estados Unidos o España. Opera tanto en la ciudad como en el ámbito rural, y en diferentes comunidades: comunidades con ingresos bajos, y también en prisiones, en instituciones de salud mental y discapacidad, en pueblos indígenas, centros de menores, hospitales y empresas.

CDI se financia mediante los donativos y el patrocinio de programas por parte de empresas alineadas con su misión. Aunque una de sus líneas (CDI LAN) tiene viabilidad comercial.

Entre los principales socios que CDI ha tenido, encontramos a Microsoft, Dell, Motorola, ABN-Amor Bank, Vale Foundation, Accenture, Skoll Foundation, Avina, W.K.Kellogg Foundation, Deloitte, IBM, Cisco Systems, Unilever, WWW Foundation, Vivendi, Carrefour Foundation. También la organización ha recibido contribuciones en especies de la Unesco, Globo Media, Unicef, Giovanni, Ashoka, Schwab Foundation, Terra, Deloitte Touche Tohmatsu, entre otros.

La organización y su fundador han sido reconocidos como una **referencia mundial en el ámbito de la inclusión digital**, han tenido una gran visibilidad y han estado galardonados con diversos premios: World Bank, CNN, Unesco, World Economic Forum, TIME, entre otros.

CDI ha medido su impacto social y calcula que ya ha formado a más de 1.300.000 personas, de las cuales el 65% tienen entre 10 y 18 años, el 56% son mujeres y el 63% no tienen ninguna fuente de ingresos. Entre las personas formadas, el 78% ha mejorado la comprensión de su propia comunidad, el 75%

ha mejorado sus capacidades lectoras y de matemáticas, el 47% ha encontrado un nuevo trabajo, el 24% ha aumentado sus ingresos, el 23% ha vuelto a estudiar y el 12% ha iniciado su propio negocio.

Presentaciones de Rodrigo Baggio

a) Rodrigo Baggio en la CNN:

<http://www.youtube.com/embed/ZwxZsh4y5zw>

b) Rodrigo Baggio habla de la innovación social:

<http://www.youtube.com/embed/wdL91Jt4W0>

c) Ponencia en TED:

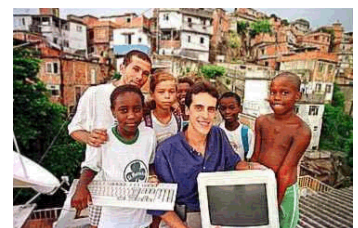
<http://www.youtube.com/embed/Nv5GIMQuarY>

CDI se ha convertido en una organización pionera en el movimiento de la inclusión digital en América Latina y es una de las empresas sociales líderes en el mundo con un enfoque diferente y un modelo único en la gestión de sus socios, con vistas a la sostenibilidad. Pero no todo ha sido un camino de rosas.

En el año 2005 la organización pasó por una crisis que todavía hoy todo el equipo recuerda y de la que la organización ha salido afortunadamente fortalecida.

Antes de analizar ese momento crítico, vayamos a sus orígenes.

En 1993, Rodrigo Baggio, el propietario de un pequeño negocio y profesor de informática para niños, tuvo un sueño: usar la informática para la integración social de niños pobres. Junto a un grupo de amigos lanzó una campaña pionera en Brasil llamada “Informática para todos”, que consiguió ordenadores donados de compañías, los reparó y los llevó a comunidades de bajos ingresos. Las comunidades le replicaron rápidamente: “Los niños necesitan comida, no ordenadores”. Sin embargo, Rodrigo estaba convencido de que precisamente en las favelas la gente empobrecía y moría por falta de oportunidades, no por hambre. En un país donde solo las clases altas tenían acceso a la tecnología, Rodrigo definió su misión: **solucionar el problema de la brecha digital**. Necesitaba enseñar a los jóvenes a mantener los equipos y a sacarle el mayor provecho a la tecnología. Así que propuso crear centros de informática en las favelas para utilizar la tecnología como herramienta de educación y empoderamiento de la gente joven. Con ello conseguirían confianza, conciencia y conocimiento para convertirse en ciudadanos comprometidos.



Gracias al CDI, las minorías de Río de Janeiro estarían aprendiendo a usar computadoras.

Rodrigo consiguió el primer centro gracias a una ONG local que creyó en el concepto. Obtuvo cinco ordenadores de la empresa de moda C&A. Identificó a varios adultos con alto potencial de la comunidad y les formó para que fueran educadores. La escuela abrió en 1995 inesperadamente atrayendo la atención de los medios de comunicación.

En dos días firmaron para realizar las primeras clases 600 alumnos. Este éxito atrajo a otra gente que deseaba trabajar como voluntarios, y compañías que deseaban donar ordenadores. La segunda escuela se abrió rápidamente con el mismo éxito. Rodrigo se dio cuenta de que había una gran demanda y que tenía el apoyo de la comunidad. Así fundó CDI.

CDI operaba como un movimiento social basado en el trabajo voluntario, con sus miembros altamente motivados en la organización y en su misión. Durante los siguientes diez meses, Rodrigo y su equipo consiguieron lanzar otras diez escuelas en las favelas de Río de Janeiro. Les llegaban solicitudes para lanzar nuevas escuelas de diferentes municipalidades y comunidades de Brasil. La nominación de Rodrigo como **Ashoka Fellow** a finales de 1996 le dio el reconocimiento y recursos para dedicarse a tiempo completo a CDI.



Rodrigo Baggio con algunos de sus estudiantes.

Cuando un emprendedor social planifica escalar, necesita considerar cuáles son los elementos clave que explican el éxito de su concepto. Cuál es su **modelo de negocio**.

Tras crear doce centros, Rodrigo comenzó comprender cuáles eran los elementos clave de creación de valor de CDI:

- 1) **El concepto:** centros de aprendizaje de informática y ciudadanía para comunidades desfavorecidas
- 2) **El objetivo:** reducir la brecha digital y educar a la gente para que se convierta en una ciudadanía comprometida

3) **El modelo organizativo:** movimiento social en el que los *stakeholders* locales se organizan para lanzar una escuela y se comprometen con el proyecto por su misión social (las compañías ofrecían los ordenadores, los socios locales ofrecían espacios, los líderes locales ofrecen apoyo financiero para costes operacionales y algunos educadores son voluntarios).

4) **La filosofía educacional:** basada en la teoría pedagógica del educador brasileño Paulo Freire, que enfatiza la importancia de educar a la gente para que desarrollen la habilidad de ayudarse a sí mismos. Los cursos son organizados en torno a las habilidades básicas TIC (Windows, Word y PowerPoint), pero están enfocados en aplicar proyectos ciudadanos, a menudo con orientación de comunidad, desarrollados por los estudiantes.

5) **La estructura del modelo:** escuelas independientes, lideradas por la comunidad (de cinco a ocho ordenadores). La escuela toma el rol de gestión, mantenimiento, selección de estudiantes y cita de educadores. Las escuelas son dirigidas por una oficina central que provee la metodología de las clases, entrena a los educadores, provee el equipamiento informático, comparte procesos operacionales, gestión y apoyo pedagógico, testa la calidad y ofrece la marca CDI.

6) **El modelo de ingresos:** basado en una tarifa baja de servicios de formación apoyada por *fundraising*. Las escuelas ganan ingresos al cobrar a sus estudiantes pequeñas tarifas de modo que cubran a los que no pueden pagar (que normalmente trabajan como voluntarios en las escuelas).

7) **El foco en el mercado:** población juvenil de comunidades desfavorecidas (aunque también se llevaron a cabo experimentos llevando el modelo a otros segmentos: pueblos indígenas, prisiones, instituciones psiquiátricas, empresas...).

Siguiendo este modelo de negocio, las escuelas ciudadanas eran creadas y operaban bajo la marca CDI. Los estudiantes aprendían a usar un ordenador y las principales aplicaciones de software mientras discutían problemas de su comunidad e identificaban nuevos modos en los que podían aumentar su calidad de vida. Los estudiantes también desarrollan proyectos dirigidos a solucionar sus propios problemas, usando la tecnología como herramienta para la discusión, la investigación y la comunicación. El impacto social no sólo era conseguido por las habilidades informáticas adquiridas por el estudiante, sino por su crecimiento y desarrollo: ganando conciencia del mundo que les rodea, viendo su potencial y diferentes maneras de mejorar sus comunidades.

Los emprendedores sociales necesitan escalar su innovación

Una vez los emprendedores sociales comprenden su modelo de negocio y lo validan en el mercado, necesitan escalar su innovación social para conseguir mayor impacto. La escalabilidad de una innovación social puede suceder a través de diferentes modelos con variaciones entre control y autonomía. A un extremo, los emprendedores sociales pueden expandirse creando sucursales de su organización que posean y operen en nuevas geografías. Esto les da control total pero requiere más recursos y atención. Alternativamente, pueden desarrollar un modelo de franquicia en el que codifican los procesos centrales y



Una niña pequeña aprende a utilizar un ordenador en una favela.

métodos de trabajo y los ofrecen a proveedores locales, quienes crean organizaciones independientes que deben cumplir la normativa de la franquicia y los procesos operativos. Otro enfoque es ofrecer un modelo de licencia más ligero que el de la franquicia, en el cual las organizaciones locales tienen el derecho de usar algunos elementos del modelo de negocios pero tienen más autonomía para operar según sus necesidades locales y demandas. Finalmente, los emprendedores pueden simplemente difundir el conocimiento de su innovación y esperar una rápida adopción que maximice el impacto social.

CDI optó por el **modelo de franquicia** para escalar. Las comunidades locales o las instituciones se acercaban a CDI con una propuesta para crear una nueva escuela. Los principales requisitos eran tener un espacio en el que acomodar al menos cinco ordenadores y atraer a un socio institucional para apoyo financiero. Los franquiciados debían gestionar su propio centro y asegurar la sostenibilidad del proyecto. Eran responsables de la selección de estudiantes y de la nominación de los miembros de la comunidad que actuaban como educadores. Podían cargar a los estudiantes una pequeña tarifa para cubrir los costes y el salario de los educadores, aunque algunos educadores eran voluntarios que encontraban de este modo una manera de ganar nuevas habilidades.

Los educadores tenían un perfil tecnológico/informático y al menos habían completado secundaria. Durante su formación en CDI habían adquirido el compromiso con la comunidad y se sentían parte de la familia, gracias al continuo aprendizaje y constante intercambio de ideas con sus colegas.

El rol de la central era ayudar a estas comunidades a crear las escuelas y proveerles de marca y nombre y un mínimo de organización en la puesta en marcha además de los procesos de gestión y auditoría de la implementación. CDI ofrecía el currículo y el modelo pedagógico a los educadores. Gracias a campañas nacionales, CDI consigue recolectar ordenadores reciclados, acondicionaba los equipos y los llevaba a las escuelas sin coste para estas.

Oferta de un centro CDI en México

Modelo integral de comunidad			
Cursos básicos	Cursos avanzados	Servicios	Emprendimientos
<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas operativos - Internet - Editores de texto - Planilla electrónica - Presentaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Blog - Redes sociales - Páginas web - Edición de audio - Edición de vídeo - Edición de imagen - Montaje de computadoras personales - Montaje de redes 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación (e-mail, redes sociales, VOIP) - Impresiones - E-Gobierno - Educación en línea - Apoyo escolar - Empleo (banco de talento) 	<ul style="list-style-type: none"> - Montaje y mantenimiento de computadoras personales - Diseño gráfico - Cibercafé

CDI adoptó un modelo de escala en el que la visibilidad y el éxito de CDI creó la demanda de las comunidades locales para hospedar y apoyar una escuela CDI. La intención de Rodrigo fue la de desarrollar una estructura organizacional que se pareciera a una red descentralizada, en la que la energía y compromiso de

los nodos (escuelas y comunidades) proveyeran el momento y recursos para el continuo crecimiento del proyecto CDI. Rodrigo nunca más tuvo que acercarse a una comunidad para convencerla de que crease una nueva escuela.

El modelo de franquicia elegido por Rodrigo ayudó a una rápida expansión en el número de escuelas. En 1997 eran 31. Pronto comenzó a ser difícil para la oficina central en Río de Janeiro apoyar la creación y gestión de nuevas escuelas (a menudo ubicadas fuera de Río). Fue entonces cuando Rodrigo decidió crear una nueva estructura a nivel regional para permitir el rápido crecimiento y descentralizar la red. Estos centros regionales (o internacionales) se creaban como entidades autónomas de las oficinas centrales. Eran creadas por un grupo de voluntarios responsables del *fundraising*, de las relaciones con los medios, los contactos con gobiernos locales y relaciones con empresas y otras instituciones comunitarias. También proveían apoyo técnico a las escuelas en su área formando a nuevos profesores, técnicos y coordinadores usando la filosofía CDI. Durante los primeros 6-12 meses, un nuevo centro regional operaba como un movimiento social informal, pero una vez la estructura maduraba se convertía en una ONG y profesionalizaba a su equipo, convirtiéndose en una parte integral de la red CDI con el mandato de desarrollar escuelas en su región con el apoyo y guía de la oficina central.

Se crearon centros regionales en Brasil y en otros países para trabajar con agentes locales y crear nuevas escuelas en las diferentes comunidades de las respectivas regiones. El primer centro regional fue creado en 1998 en Sao Paolo.

Con la nueva estructura, CDI continuó creciendo rápidamente hasta llegar a las 200 escuelas en el año 2000.

Una evaluación de la actividad de CDI concluyó, entre otras cosas, que la mayoría de estudiantes querían seguir estudiando en CDI, que estaban seguros de que tendrían más y mejores oportunidades de carrera y que estaba generando un cambio muy positivo en sus vidas: encontrar trabajo, motivación para regresar a la escuela tradicional u ocupar su tiempo libre más productivamente.

En el 2004 tenían 35 oficinas regionales en Brasil y pequeñas operaciones en 11 países. Al final del 2004 la red tenía 962 escuelas, donde se graduaba a un promedio de 160 estudiantes al año. Este fenómeno de crecimiento se debió en parte al carisma y reconocimiento del fundador y director ejecutivo de CDI. Rodrigo habló en muchos eventos y conferencias ganando numerosos premios y distinciones. Esta visibilidad generó muchas oportunidades de alianzas y le ayudó a asegurar donaciones para cubrir los costes operacionales de la estructura, así como otras inversiones. Rodrigo también creó un consejo de alto nivel para apoyar el *fundraising* y asesoramiento de CDI en la estrategia y gestión de su red de centros regionales y escuelas.

La crisis. Verano del 2005. CDI había crecido estrepitosamente durante los últimos años habiendo llegado a un total de 1.000 centros. La sociedad brasileña había tomado conciencia del problema de la exclusión digital. Los gobiernos estaban jugando un rol importante en este ámbito y el gobierno federal había decidido lanzar un programa nacional que podía considerarse competidor directo de CDI. Además habían emergido otros proyectos en el área de la inclusión digital y un número creciente de jóvenes brasileños estaban yendo a cibercafé para acceder a Internet. ¿Qué rol debía tomar CDI en ese contexto cambiante?

En el 2005 la red empleaba a 2.000 educadores y 1.000 voluntarios en 1.000 escuelas en 12 países. En solo diez años CDI había instalado 6.000 ordenadores y entrenado a 600.000 personas.

A pesar de este éxito, emergían nuevos desafíos y el equipo ejecutivo tenía que solucionarlos para asegurar un buen futuro a la organización.

1) **El primer reto: la calidad de los equipos.** CDI tenía dos categorías de escuelas, las que tenían conexión a Internet y estaban equipadas con ordenadores de buena calidad y otras, que representaban el 70%, más baratas de gestionar, con mala conexión a Internet y pocos ordenadores. Esto era insatisfactorio ya que reducía la calidad de los servicios de CDI y el impacto social.

2) **El segundo reto: la altísima rotación de los educadores.** Los educadores se sentían atraídos por el hecho de que CDI era una ONG poco tradicional que combinaba temas sociales con nuevas tecnologías. Sus nuevas habilidades y experiencia ganadas les hacían saltar rápidamente a otras oportunidades profesionales al poco de un año de trabajar en CDI. Esto aumentaba los costes de formación de CDI y reducía la calidad de la formación ofrecida. Un análisis interno concluyó que los educadores debían al menos trabajar dos años para asegurar unos buenos estándares de calidad.

3) **El tercer reto: el control de calidad en la red.** Las oficinas centrales no tenían control sobre la consistencia y calidad de los centros. Desde el principio se usaba un informe cuatrimestral por escuela. Desde la central se hacían visitas a las escuelas y se planeaban reuniones con los coordinadores y educadores. Pero estas tareas las realizaban ahora los centros regionales, los cuales necesitaban contratar a más personas, que implicaba un incremento de los costes administrativos de la organización.

Un tema clave era la **sostenibilidad** del modelo de CDI. En el 2005, el presupuesto era de 5,5 millones de reais, de los cuales 1,4 cubrían costes generales y 4,1 costes de los centros regionales. Además CDI recibía 1 millón en forma de tiempo de voluntarios y 2,3 en forma de equipos donados. Lo que significaba que los recursos necesarios equivalían a 8,8 millones, sin contar los costes de

las escuelas que tenían su propia autonomía. Los costes de operaciones se estimaban en 13,7 millones, incluyendo los salarios de los educadores, alquiler, facturas y conexiones de Internet. Las escuelas ganaban 3 millones de las tarifas de los estudiantes y generaban 10,7 del *fundraising* local. Así que el coste total de la red era de 22,5 millones de reais en el 2005. Con ello daban servicio a 1.000 escuelas de la red.

La mala noticia era que los costes generales se iban incrementando en las oficinas centrales y en los centros regionales, lo que implicaba que CDI se estaba haciendo cada vez más dependiente de las donaciones para sostener la red. Necesitaban levantar más de 5 millones de donantes al año. En el 2004 el 42% de fondos venía de fundaciones internacionales, el 25% de empresas privadas, el 12% de agencias de colaboración, el 17% de fundaciones brasileñas y el 4% del Gobierno brasileño.

Los dos temas que preocupaban a Rodrigo eran cómo incrementar el *fundraising* y cómo hacer el modelo CDI sostenible.

En el 2005 intentaban resolver estos desafíos operacionales y estratégicos. El Gobierno estaba a punto de entrar en escena. Irónicamente, el éxito de CDI dio con un desafío competitivo. Durante años Rodrigo había estado alertando al Gobierno y a las instituciones privadas acerca del problema de la exclusión digital. Persuasivamente, Rodrigo hablaba de la necesidad de llevar la tecnología y la educación ciudadana a la gente pobre de Brasil. La creciente importancia de las tecnologías de la información e Internet en contraste con el débil acceso y cobertura del país habían convencido a las autoridades públicas de que estaban ante un serio problema. Las estadísticas sugerían que solo un 10% de las familias de Brasil tenía un ordenador en el 2000 y que menos de un 8% usaba Internet, un nivel muy bajo de penetración comparado con otros países de Latinoamérica.

En el año 2000 el **Gobierno federal** lanzó una serie de **iniciativas para la inclusión digital**, como los impuestos de transacción bajos en equipos informáticos para incrementar la adopción de tecnologías de la información entre las familias brasileñas. Sin embargo, muchas familias nunca podrían permitirse un ordenador de modo que el riesgo de brecha digital en la sociedad seguía presente.

La solución de las autoridades públicas fue lanzar una red de centros comunitarios llamados “**telecentros comunitarios**” con una misión y unos objetivos similares a los de las escuelas CDI.

Este programa había sido desarrollado por las autoridades de Sao Paolo –la ciudad más grande de Brasil– como parte de un plan de inclusión digital para incrementar el acceso a la información. El primer centro abrió en el 2001 y

en el 2005 ya había 300 centros. Los centros tenían 20 ordenadores unidos a un servidor Linux y conexión a Internet, y ofrecían cursos y recursos a la población para usar las tecnologías de la información para sus propias necesidades (imprimir documentos, búsquedas en Internet, preparar el *curriculum vitae*, etc.) Todos los servicios y materiales eran gratuitos para los usuarios que solo podían utilizar el ordenador una hora al día. Los gestores y educadores de los telecentros fueron contratados por el Gobierno, a veces como empleados permanentes.

En el 2005, el Gobierno federal anunció una nueva iniciativa llamada “**Programa Brasileño para la Inclusión Digital**”. Una de las líneas centrales de este programa era la integración y escala de los telecentros para cubrir la población brasileña. En el 2006 tenían presupuesto para crear 1.000 centros y en el 2008, 6.000 centros. Cada uno de estos telecentros tenía 20 ordenadores y un presupuesto diez veces mayor que los centros de CDI.

El Gobierno anunció que el programa que CDI estaba solucionando pronto se iba a beneficiar de fondos públicos. Rodrigo –normalmente inmerso en retos operacionales de *fundraising* y gestión más que en los estratégicos- desafió a su equipo con algunas preguntas: ¿Debían continuar expandiendo la red? ¿Cómo debían posicionarse frente a los telecentros? ¿Cómo debían mantener el apoyo y compromiso por parte de los socios y donantes cuando estos vieran las enormes cantidades de dinero público invertido en este problema social? ¿Cómo podían gestionar mejor la red y proveer más valor a las escuelas? Y finalmente, ¿podía CDI sostener este modelo en este nuevo entorno?

Estaba claro que CDI debía repensar su modelo de negocio y dirección estratégica. El contexto brasileño había cambiado significativamente. Habían aparecido nuevas iniciativas dirigidas a solucionar la brecha digital en diferentes nichos de la población (zonas rurales, prisiones). Y al mismo tiempo, el mercado privado había lanzado cibercafés¹ en todo Brasil que los brasileños más pobres usaban para acceder a Internet. Pero el mayor desafío era la ambiciosa iniciativa del Gobierno de desarrollar miles de centros equipados donde ofrecer clases de informática y acceso a Internet gratuito.

⁽¹⁾Se calcula que había un total de 10.000 cafés de este tipo, la mayor parte gestionados independientemente.

Rodrigo y su equipo debían encontrar mecanismos para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de la red CDI.

Las principales preguntas que debían hacerse eran:

- ¿Cuáles son nuestros activos estratégicos distintivos?
- ¿Quién puede competir con lo que CDI hace y qué hace a CDI superior a los demás?
- ¿Cómo gestionamos de ahora en adelante la red CDI?

Estaba claro que debían encerrarse un par de meses en la oficina, buscar datos, evaluar los procesos y debatir estas cuestiones. Las respuestas a estas preguntas determinarían el futuro impacto o la irrelevancia de la red CDI como solución a los problemas de la exclusión digital y social.

Los orígenes del fracaso en muchas organizaciones sociales a menudo aparecen durante sus periodos más exitosos. Este caso ilustra un desafío clave en el emprendimiento social. A menudo los emprendedores sociales se enfrentan a una situación en la que empiezan a competir con su propia oferta nuevas iniciativas: soluciones del mercado privado y programas del Gobierno, todos para resolver el problema con una solución que ellos inventaron.

Con todos los datos del caso, trata de comprender la conclusión a la que llegaron en el 2005 y el plan de acción.

5.1. Anexo: Unidades de CDI (noviembre del 2011)

CDI cuenta con diversas unidades adaptadas a los diferentes lugares donde trabaja.

Está constantemente innovando y reinventándose por medio de la expansión territorial, la adaptación a las nuevas TIC que van surgiendo y el desarrollo de nuevas metodologías. Sus programas principalmente son:

- **Centros comunitarios:** Son el principal programa de la organización. Estos centros ofrecen cursos de tecnología básica y avanzada y proporcionan una amplia gama de servicios de tecnología a las comunidades, desarrollando competencias reales para desarrollarse en el mercado de trabajo moderno aumentando el desarrollo comunitario y promoviendo una ciudadanía activa, movilización comunitaria, más autonomía y comportamientos propios de los emprendedores. A través de la implementación de estos servicios, los centros comunitarios CDI están en camino de convertirse en microempresas completamente autosuficientes. Cada centro es una asociación con una organización de base existente que aporta la infraestructura, mientras que CDI proporciona equipos y software libre, implementa los métodos educativos y aporta instructores y monitores.
- **CDI LAN:** Es la unidad comercial de la organización que pretende ampliar CDI por medio del sector privado. En Brasil hay más de cien mil pequeñas empresas de acceso a Internet que sirven como el principal punto de acceso a la tecnología para las comunidades de bajos ingresos (casi la mitad de los brasileños). Gran parte de estos negocios son ilegales, tienen una vida útil corta y no son ambientes saludables para los jóvenes, a causa del acceso incontrolado a los videojuegos y a la pornografía violenta. Con CDI

LAN, las casas LAN se afilian legalmente, deben firmar un código de conducta ética en el que se acepta asumir objetivos económicos, sociales y medioambientales trabajando con las poblaciones de la base de la pirámide.

- **Proyecto Conexao:** Es una empresa social conjunta entre CDI y la Rede Cidadã, otra organización ciudadana con sede en Brasil. Conexao cree que la ocupación es un medio por el cual los jóvenes y los empresarios de ingresos bajos pueden convertirse en ciudadanos activos y comprometidos en la transformación de sus propias realidades. Como les proporcionan formación profesional y orientación para moverse en el mercado de trabajo, los jóvenes están preparados para convertirse en agentes de cambio de sus propias vidas. A través de Conexao, las empresas privadas ofrecen servicios de consultoría gratuitos a microempresarios para fortalecer sus empresas y, por extensión, sus comunidades circundantes.
- **CDI Consulting:** Es una nueva división de CDI que parte de la experiencia de CDI en la inclusión digital y en el trabajo con la base de la pirámide. Con catorce años de éxito, la innovación y la creación continua de estándares en la industria, CDI está bien situada para ofrecer asesoramiento, consultoría estratégica, así como servicios operativos con un número cada vez más elevado de clientes, que incluyen empresas multinacionales y empresas medianas, gobiernos, ONG y empresas sociales.
- **Apps for Good:** Ha sido creado por CDI Europa en asociación con el gigante de la tecnología Dell, y con el apoyo de empresas del mundo de la tecnología y la creatividad como Orange, Talk Talk y Ogilvy, forma a jóvenes con talento para la ocupación en una industria con mucho espacio para la creatividad, la prosperidad y la ocupación. El programa piloto del 2010 está dirigido a jóvenes entre 16 y 25 años para el desarrollo de aplicaciones móviles, para resolver problemas sociales en sus comunidades en el sur de Londres.

6. BRAC, la ONG de desarrollo más grande del mundo

1) Video: The story of BRAC

<http://www.youtube.com/embed/5s0yVZIFdMU>

2) Site de BRAC

<http://www.brac.net/>

3) Artículo Scaling Up: the BRAC experience

<http://dspace.bracu.ac.bd/bitstream/handle/10361/569/vol%203%20No.%202.5.pdf?sequence=1>

4) Documental donde el fundador de BRAC, Fazle H. Abed, nos explica cómo escaló su organización: “Thinking Big and Scaling Up”. Duración: 45 min. Fragmentado en seis piezas.

Vídeo 1

http://www.youtube.com/embed/JIVDz_ktp_I

Vídeo 2

<http://www.youtube.com/embed/zGa9OQQidqw>

Vídeo 3

http://www.youtube.com/embed/3Xlr7_xWZW0

Vídeo 4

<http://www.youtube.com/embed/vOAhPTP1R60>

Vídeo 5

<http://www.youtube.com/embed/pvDcOIedPLY>

Vídeo 6

<http://www.youtube.com/embed/Ih6ThUubzBw>

5) Artículo “Otro futuro es posible”. *Revista Antiguos Alumnos IESE*

<http://www.ee-iese.com/109/pdf/afondo2.pdf>

Bibliografía

Referencias bibliográficas

Brac University Journal. (2006). "Scaling Up: the BRAC experience". *Brac University Journal*.

Bloom, P.; Smith B. (2010). *Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: An Exploratory Empirical Study*.

Chowdhury, I.; Santos, F. (2010). *Scaling Social Innovation: The case of Gram Vikas*.

Disability World (2000). *Tecnología y accesibilidad. Combatiendo la segregación tecnológica en las favelas brasileñas*.

Elkington, J.; Hartigan, P.; Litovsky, A. (2010). *From Enterprise to Ecosystem: Rebooting the Scale Debate*.

Ganju, E. *TEDxBerkeley. Scaling Social Good*.

Hansen, T.; Pache, M. A. (2006). *Scaling Social Enterprises: The Case of ENVIE and ACTIF in France*. INSEAD.

Kayser, O.; Santos, F. (2009). *CDI (A) Growth challenges of a Social Entrepreneur*. INSEAD.

Kayser, O.; Santos, F. (2009). *CDI (B) The Market for Digital Inclusion: Social, Commercial and Government Enterprise Models*. INSEAD.

McKinsey&Company (2010). *What matters. Social Innovation*.

Navarro, C.; Vernis, A. (2011). *Bones practiques internacionals de suport a l'emprenedoria social*. ESADE-Universitat Ramon Llull.

Revista de antiguos alumnos. (abril-junio, 2009). "Otro futuro es posible". IESE.

Robin, S. (2011). *Las diferentes caras de la escalabilidad: caminos y desafíos para lograr un mayor impacto social* (n.º 17). Tercer sector.

Saez, P.; Pareras, L. (2010). *Capitalismo 2.0 El poder del ciudadano para cambiar el mundo*. Plataforma.

Sezgi, F.; Mair, J. *To Control or Not Control: A coordination perspective to Scalling*.

