

Extracto del paper: **Caminos hacia el impacto social: estrategias para hacer escalar los proyectos exitosos de innovación social**

Autores: J. Gregory Dees, Beth Battle Anderson, Jane Wei-Skillern, 2002

Bill Strickland se enfrentó a uno de los desafíos más comunes del sector social: el reto de hacer escalar un proyecto social específico, extendiendo los frutos de la innovación social en nuevas locaciones, comunidades y mercados. En contraste, en el mundo empresarial, cuando se desarrolla un nuevo y exitoso modelo, éste suele extenderse rápidamente. Sam Walton, por ejemplo, fue el pionero del modelo de descuentos en el rubro del retail, iniciativa que aplicó primero en Arkansas en 1962; para 1967 ya contaba con 24 tiendas en Arkansas y había empezado a moverse a otros estados, indiscutible prueba del éxito de su proyecto. También en 1979, Bernie Marcus y Arthur Blank abrieron la primera tienda Home Depot; para 1984 ya tenían 31 tiendas y estaban por abrir en cinco estados del país; luego, en 2002, habían crecido hasta las 1400 tiendas.

Mientras historias como estas son relativamente comunes en el mundo de los negocios, la experiencia de Bill Strickland en el sector social dista de esta realidad. Y es que tal como la experta Lisbeth Schorr ha observado, “hemos sido capaces de crear pequeñas excepciones que pueden generar cambios potentes en las vidas de muchos, pero aún no aprendemos cómo podemos hacer de esas excepciones la regla, trastornando las vidas de millones”.

En este sentido, muchos programas de gran impacto comienzan con el objetivo de servir de “piloto” o “modelo”, para luego ser replicados dentro del país o el mundo, pero frecuentemente se hace difícil que estas réplicas se desarrollen, o si lo hacen el proceso es terriblemente lento. Es decir, mientras los beneficios de iniciativas como los descuentos del retail son rápidos y eficientes en su aplicación, modelos que van en pro de la protección del medioambiente, la educación o la salud para los más vulnerables permanecen aislados y su aplicación es demorosa y poco viable.

Intrigados por este asunto, lanzamos un gran proyecto de investigación diseñado para ayudar a emprendedores sociales a desarrollar estrategias que permitan extender los proyectos de innovación social de maneras más efectivas y oportunas. En relación a este punto, cabe destacar que uno de los descubrimientos más asombrosos es que los emprendedores sociales frecuentemente fallan en considerar todas sus opciones de escalamiento de forma sistemática. De hecho, muchos de ellos desconocen la gran gama de opciones que tienen a su disposición, por lo que pierden oportunidades

potencialmente poderosas para extender el impacto de sus proyectos. Por lo mismo, y basándonos en nuestro examen de proyectos exitosos y de entrevistas con numerosos emprendedores sociales, hemos desarrollado un esquema conceptual que puede servir para identificar y evaluar sus opciones de escalamiento.

La matriz de opciones estratégicas provee una forma de visualizar el rango de opciones existentes, que además permite un acercamiento a las dos decisiones centrales que debe enfrentar un emprendedor social al momento de considerar un escalamiento de su proyecto: qué escalar y cómo lograrlo. Al alentar a los emprendedores a considerar diferentes formas de responder a estas dos preguntas, la matriz ofrece otras posibilidades y sirve como un punto de partida hacia el desarrollo de una estrategia apropiada y efectiva para dicho escalamiento.

Figure 1: The Matrix of Strategic Options for Scaling Out

What: Framing the Social Innovation	How: Mechanisms for Extending the Reach					
	Dissemination		Affiliation			Branching
	Only	With TA	Loose	Moderate	Tight	
Program						
Organization						
Principles						

Qué: encuadrando la innovación social

Hemos organizado esta dimensión alrededor de las tres formas más comunes de expandir un emprendimiento social. Mientras en la realidad la distinción entre estas dimensiones puede difuminarse, entender estas diferentes posibilidades puede y debe ayudar a los emprendedores sociales a identificar la mejor forma o combinación de formas que les permitan propagar sus innovaciones. Dichas innovaciones pueden tomar la forma de programa, lo que se define como un conjunto integrado de procedimientos y rutinas que sirven a un propósito específico. Por ejemplo, el programa DARE ubica a policías en salas de clase para que enseñen a los estudiantes cómo y por qué deben resistirse a las drogas, armas y violencia.

Las innovaciones también pueden tomar la forma de una organización, un sistema que moviliza personas y recursos para servir a un fin social. Finalmente, las innovaciones pueden estar enmarcadas en principios, códigos de conducta y valores que sirven a un fin social específico. Por ejemplo, las mujeres del Woman’s World Banking Global Network están comprometidas a un conjunto de valores y principios compartidos que son el núcleo y corazón de su misión: expandir la participación económica y política de las mujeres de bajos recursos.

Los emprendedores sociales deberían pensar crítica y creativamente acerca de cómo escalar sus proyectos en comunidades nuevas y con características particulares. Imaginemos un centro de aprendizaje para niños que es particularmente efectivo en enseñar matemáticas a niños de preescolar. Su éxito, sin embargo, depende en gran parte del contexto en el cual se inserta y donde ha sido implementado. Por otra parte, podríamos decir que su éxito se funda en una serie de principios y valores de cómo los profesores, estudiantes y apoderados interactúan.

Es importante tener en mente que el nivel de especificidad puede variar dentro y fuera de estas distintas formas de innovación. Los programas pueden ser típicamente más específicos y los principios más generales. No obstante, cada una de estas categorías permite diferentes niveles de especificidad. El grado de especificidad debe estar inversamente relacionado al valor de las adaptaciones locales. Algunas innovaciones requieren de una adaptación local mayor porque son altamente dependientes de los elementos contextuales que cambian de una locación a otra. Otros pueden entregar una mayor autonomía porque son relativamente nuevos en su ciclo de vida y se pueden nutrir de la experimentación y refinamiento de conceptos e ideas. Un nivel apropiado de especificidad puede incluso variar entre elementos de una misma innovación.

Success for All ha escalado rápidamente como un programa de aprendizaje de lectura comprensiva y relativamente específica para escuelas primarias. Luego de un exitoso programa piloto en 1987-1988, *Success for All* se aplica hoy en alrededor de 1800 colegios alrededor de Estados Unidos. El programa ha crecido y se ha ampliado a raíz de cuatro elementos centrales: un curriculum bien trabajado, un colegio facilitador de tiempo completo, equipos de apoyo familiar y un sistema de tutores uno-a-uno con los diferentes estudiantes. Mientras los materiales y métodos instruccionales que conforman el curriculum son muy específicos, el formato de llegada y trabajo con las familias es más flexible, permitiendo la adaptación para calzar en colegios diversos y ámbitos familiares diferentes.

Muchos proyectos de innovación social han aplicado un modelo organizacional con variados niveles de especificidad. Por ejemplo, en 1914 el abogado de Cleveland Frederick Goff estableció la primera comunidad, una organización filantrópica intermediaria que ayuda a quienes quieren donar ayuda a identificar los espacios donde pueden ayudar, entendiendo las necesidades de comunidades específicas. Goff esparció activamente este nuevo modelo de organización, plantando la semilla para las miles de fundaciones comunitarias que existen hoy en día como variaciones de su modelo original. En contraste, los fundadores del Youth Service Organization City Year desarrollaron y ampliaron y modelo organizacional que incluye prácticas específicas

diseñadas para promulgar una cultura específica, comprometiéndose de esta forma con la diversidad y generando estrategias de involucramiento corporativo, entre otros.

Communities by Choice es una organización independiente y sin fines de lucro que busca promover un desarrollo sustentable en las comunidades a nivel local, a través de la creación de una plataforma de aprendizaje donde se los llama a comprometerse con tres principios generales: economía, ecología y equidad. Asimismo, Communities by Choice describe diez pasos para adoptar y adaptar este modelo, con lo cual buscan esparcir y ampliar estos principios involucrando a los ciudadanos locales en una comunidad virtual donde todos pueden compartir información y aprender en conjunto.

Como cada uno de estos ejemplos es capaz de ilustrar, las innovaciones sociales pueden ser concebidas de formas diversas y escaladas desde una gran variedad de ángulos y especificidades. Aún más, en algunos casos las innovaciones sociales pueden generarse y expandirse de múltiples formas. El rango de posibilidades es rico y diverso, y los emprendedores sociales deben considerar cómo estas diferentes formas de encuadrar su innovación pueden afectar en la efectividad y extensión con la cual se puede ampliar el efecto de la misma.

Cómo: mecanismos para extender el alcance

Adicionalmente al gran rango de posibilidades antes descritas, los emprendedores sociales también se enfrentan a muchas opciones relacionadas con los mecanismos disponibles para desarrollar procesos de escalamiento. Estas opciones se reflejan en el “cómo” de la matriz. Moviéndonos de izquierda a derecha, se ve un potencial creciente para la coordinación y, típicamente, mayores requerimientos de recursos para la organización.

Partiendo desde la izquierda, la diseminación involucra activamente un proceso de transferencia de información. La organización que se origina tiene un acuerdo de corto plazo para proveer asistencia técnica a aquellos que pudieran necesitar de esta información para esparcir dicha innovación en nuevas localidades. La afiliación ocurre cuando existe un acuerdo sin fin entre dos o más partes para ser miembros activos de una red de trabajo identificable. Los acuerdos de afiliación pueden ser más o menos restrictivos en diversas dimensiones, donde se incluyen algunas como el uso de nombre de marca, contenidos programáticos, responsabilidades fundacionales, control de calidad y requerimientos de reporte. Así, la matriz presenta variadas opciones de afiliación, desde las más restrictivas a las más moderadas, reconociendo que un acuerdo puede ser estricto en ciertas áreas y moderado en otras. Las formas más

restrictivas de organización se relacionan con franquicias de negocio que también cumplen con estos criterios; para los modelos más moderados, existen organizaciones comprometidas a una innovación específica, pero con pocas restricciones en torno a cómo lograrlo. Evidentemente, los límites entre estas pueden difuminarse y nosotros incentivamos a los emprendedores sociales a ser creativos en este sentido. Aunque algunas combinaciones pueden parecer más naturales, todas las formas de innovación pueden masificarse de tres formas.

En cuanto a estos tres mecanismos, los emprendedores sociales pueden aspirar a expandir sus innovaciones a través de organizaciones nuevas o con cierta trayectoria, o ambas al mismo tiempo. Muchos proyectos de innovación pueden masificarse rápidamente gracias a organizaciones que ya tienen una infraestructura y una base de soporte en las comunidades implicadas. No obstante, las innovaciones radicales o disruptivas pueden escalar más rápidamente a través de organizaciones recién creadas que no tienen compromisos creados, culturas demasiado delimitadas o clientes específicos a los cuales rendir cuentas. Similarmente, cuando la innovación es un modelo de organización, es común expandirla a través de nuevas organizaciones. La alternativa es convencer a las organizaciones existentes de reestructurar o crear nuevas unidades de operación bajo sus ya existentes paraguas de acción.

Diseminación: es el mecanismo más simple para escalar una innovación y el que requiere de menor cantidad de recursos, aunque la organización tiene poco control sobre la implementación en otras localidades. Usualmente ocurre entre organizaciones existentes y puede generar la creación de nuevas organizaciones. De hecho, como la creación de comunidades, muchos de los modelos organizacionales que tomamos por sentado hoy diseminaron de otros proyectos previos. El Louvre inspiró la creación de museos abiertos, públicos y accesibles. El programa de 12 pasos de Alcohólicos Anónimos se esparció rápidamente en grupos de individuos que se organizaron en conjunto y formaron grupos de ayuda. Hoy, gracias a las tecnologías de información y comunicación, es aún más fácil el “boca a boca” en relación a proyectos exitosos de innovación social. Por ejemplo, el Roberts Enterprise Development Fund (REDF) ha hecho un esfuerzo concreto para compartir información sobre sus lecciones y aprendizajes, lo que realizan a través de numerosas publicaciones y material disponible en su sitio web, influenciando así a las empresas alrededor del mundo.

Afiliación: ofrece la mayor cantidad de alternativas. Tanto Knowledge is Power Program (KIPP) y Coalition of Essential Schools (CES) tienen redes de colegios dedicados a promover determinados principios operativos. Sin embargo, CES representa una red en aprendizaje que se comprometen con diez principios de reformas educacionales, y con requisitos de afiliación que son bastante simples y que

están en total control de los colegios locales. Gracias a esto, hoy algunos usan la marca CES para identificarse a si mismos de manera pública. En comparación, KIPP está creando una red de colegios comprometidos con cinco pilares, principios básicos de la organización y que sus líderes han definido como claves para el desarrollo de los primeros dos centros de KIPP, en Houston y South Bronx. En este sentido, KIPP provee una amplia gama de servicios para ayudar a las comunidades locales alrededor del país en la creación y manejo de establecimientos educacionales, sometiéndolos a altas exigencias y estándares bastante rigurosos. De esta forma, podemos ver que aunque ambas organizaciones están masificando sus principios educacionales vía afiliación, sus técnicas de escalamiento son bastante disímiles.

Branching: ofrece el más alto potencial para la coordinación central y generalmente requiere de una inversión mayor de recursos por parte de la organización central. Con el branching es improbable que una innovación se expanda en una organización existente, aunque no imposible. Para hacerlo se requeriría una fusión o adquisición por parte de una organización pariente, para así planear técnicas de escalamiento en el negocio, lo que suele ser bastante poco común en el sector social. Las estructuras del branching son particularmente atractivas cuando el éxito en la implementación de una innovación depende de sistemas de control de calidad y cultura rigurosos. Salvation Army es uno de los ejemplos exitosos en este sentido, conocidos ya que han ampliado su influencia a través de un modelo de branching jerárquico. No obstante, es importante notar que las organizaciones que ocupan este modelo no siempre son altamente centralizadas, ya que incluso pueden alcanzar altos niveles de autonomía.

Tal como la evidencia demuestra, el rango de mecanismos usados para escalar varía en torno a los recursos necesarios, el potencial de coordinación central y la decisión de trabajar con organizacionales de trayectoria o creadas recientemente. Tal como sucede con el criterio del “qué”, un óptimo posicionamiento en la dimensión de “cómo” puede cambiar en el tiempo. Por ejemplo, Goodwill Industries se expandió inicialmente a través de un modelo que trabajaba codo a codo con una organización nacional previamente existente: la iglesia metodista. Más tarde, Goodwill se separó de la iglesia y se expandió como un modelo afiliado de nuevas organizaciones. Así, a lo largo del camino el encuadre de la innovación parece haber mutado, desde lo programático a lo organizacional. Por lo mismo, los emprendedores sociales deberán mirar continuamente a las posiciones más prometedoras dentro de la matriz, encontrando la mejor combinación para expandirse y crecer dentro de nuevas comunidades.

Los requisitos para el escalamiento

Dado el amplio rango de posibilidades, ¿cómo podría un emprendedor social determinar el mejor camino para hacer escalar su proyecto en un momento determinado? Sería un error ofrecer una fórmula simplista para responder a esta pregunta, ya que hay ejemplos de éxito en cualquier lugar de la matriz antes mencionada. De hecho, muchas organizaciones persiguen múltiples opciones a la vez y van tomando decisiones a lo largo del tiempo. Incluso para quienes están confiados en ciertos formatos y métodos, decidir el “qué” y “cuándo” puede ser complejo e incierto. Nuestro consejo es que sean creativos, pero que constantemente testeen y refinen sus acercamientos de escalamiento basados en los cinco requisitos que nombraremos a continuación.

- 1. Readlines:** considera tanto la innovación como la organización misma. ¿Está dicha innovación lista para escalar? Todos quienes quieran escalar un proyecto deben ser capaces de demostrar su éxito, generando evaluaciones rigurosas y contando con razones de peso para creer que dicho éxito es transferible a otras locaciones. Por lo mismo, el éxito no debe depender de condiciones locales. Si el proyecto es escalable, ¿puede la organización, incluyendo al emprendedor que dirige el proyecto, tener la voluntad y habilidades para recorrer la senda del escalamiento? Evidentemente, diferentes caminos conllevan diferentes demandas para los emprendedores sociales y para las organizaciones mismas, por lo que cualquier esfuerzo requiere de un compromiso organizacional como también de un alineamiento con los objetivos supremos de la entidad. La pregunta en este caso es ¿cómo los diferentes caminos para escalar encajan con la misión y visión de la organización? ¿Tienen los ejecutores la pasión necesaria para desarrollar un plan de escalamiento determinado? Más allá de la pasión, es importante comprender que para cualquier proceso de escalamiento se requieren habilidades diferentes a las requeridas por un proyecto de alcance local. Incluso los procesos de diseminación de principios, consideradas bastante sencillas en comparación a otros métodos, requieren de excelentes planes y habilidades de marketing y comunicación, o también experiencia educacional y en consultoría. La creación de comunidades y el manejo del conocimiento también son cruciales para crear estructuras de afiliación potentes. Evidentemente, al igual que en formas más estrechas de afiliación, se requerirá de capacidades de entrenamiento, infraestructura administrativa, sistemas de control de calidad y de soporte. En resumen, no es imperativo que las organizaciones cuenten con todos los recursos necesarios

para desarrollar un plan de escalamiento específico, pero se deben desarrollar las más críticas de la manera más eficiente posible.

- 2. Recursos:** su necesidad depende del camino de escalamiento que se elija. En general, los recursos necesarios para los emprendedores sociales o las organizaciones van creciendo en relación a la variable del “cómo”, donde se incluyen los mecanismos para esparcir las iniciativas. Es crucial tener en cuenta que los recursos necesarios para escalar un proyecto son muy distintos de aquellos que se requieren para un piloto. Los recursos son distintos y los proveedores de dichos recursos, que podrían estar entusiasmados con apoyar el piloto, pueden estar bastante menos inclinados a apoyar económicamente con los recursos claves para escalar o los costos de operación en otras locaciones. Mientras los emprendedores sociales no necesiten tener los recursos a mano, es importante que cuenten con un plan de movilización de los mismos, como también un modelo de recursos que se relacione con el plan de escalamiento elegido. En nuestra investigación, hemos visto un sin fin de estrategias de recursos bastante creativas. Algunas se focalizan en generar lucro para la organización, mientras otros buscan reducir los requerimientos de recursos. Una de las formas de generar income para la empresa es empaquetar y vender la innovación. Este enfoque funciona mejor cuando la innovación es un programa y cuando puede ser empaquetado en función de componentes identificables y objetivos cuantificables, entregando además valor tangible. Un buen ejemplo de esto es *Success for All*, el curriculum de lectura comprensiva que ha sido exitosamente empaquetado y vendido a colegios, en conjunto con servicios de soporte. *Working Capital* también apeló a expandir su programa de micro emprendimiento a través de Gran Bretaña vendiendo a las entidades el derecho a usar la marca y los sistemas, manuales y entrenamientos, a cambio de un pago fijo por un período de tres años. Aunque la expansión de esta forma ocurrió rápidamente, *Working Capital* entendió que era complejo recolectar los pagos en el tiempo, sobre todo luego del primer período, ya que las entidades asociadas recibían el mayor beneficio en los primeros meses. Dadas estas dificultades, *Working Capital* abandonó el modelo de empaque y venta, y empezó a ofrecer servicios de entrenamiento y consultoría a las entidades interesadas en usar sus metodologías, sistemas y manuales. Los emprendedores sociales también pueden diseñar enfoques que requieren de una mínima inversión de recursos, lo que se describe como un proyecto con enfoque de capital liviano.

3. Receptividad: se relaciona con la forma como las comunidades abrazan un proyecto de innovación social. Ésta varía de comunidad en comunidad, por lo que es fundamental seleccionar procesos de escalamiento que tengan alta receptividad, al menos en comunidades locales. En este sentido, tres de los más importantes elementos son la demanda, comparabilidad y apertura. Las demandas reflejan la voluntad que tienen grupos de interés locales de incurrir en costos o en inversiones que permitan traer la innovación a sus comunidades. De hecho, esto es generalmente lo que le ocurre a los emprendedores sociales, que desean escalar sus proyectos a raíz de la visibilización de una necesidad en comunidades particulares. Sin embargo, la necesidad no siempre va de la mano con la demanda, y los emprendedores sociales deben acercarse de forma honesta a esas demandas para escalar sus innovaciones. Por ejemplo, la diseminación de principios, forma menos intensa de escalar un proyecto, requiere de los niveles más altos de demanda para ser exitosos. De acuerdo con esto, si hay evidencia de fuertes demandas y la innovación no es tan radical o controversial, la diseminación o formas más livianas de afiliación son más efectivas. Algunas innovaciones pueden incluso beneficiarse de un sentido de urgencia en el público general, lo que crea una ventana de oportunidad para el proyecto. La comparabilidad se relaciona con el grado en que una comunidad target ofrece condiciones operacionales similares a las que contribuyeron al éxito en su comunidad de origen. Las innovaciones altamente específicas exigen de altos grados de comparabilidad. Por ejemplo, Muhammad Yunus, fundador del Grameen Bank, usó una estructura base para esparcir el modelo que inició en Bangladesh. A través de la diseminación informal y el programa oficial de replicación del Grameen Bank, la innovación de Yunus se amplió rápida y exitosamente en muchos países en vías de desarrollo o subdesarrollados. Sin embargo, implementar y escalar este enfoque en los Estados Unidos ha sido mucho más desafiante y complejo, en gran parte debido a ambientes de operación disímiles. Pareciera ser que el modelo funciona mejor en poblaciones rurales pobres que tienen pocas alternativas de obtener financiamiento y capitales, y que sin embargo tienen frecuentes interacciones con otros miembros de la comunidad, economías informales de gran peso y sistemas de empleo subdesarrollados, condiciones que se dan poco en los Estados Unidos. Finalmente, la apertura se refiere a la disposición de los individuos e instituciones de las comunidades locales a aceptar las ideas externas, donde se incluye el proyecto de innovación a escalar. Las comunidades que son menos abiertas serán más receptivas a procesos y enfoques de escalamiento que ofrecen mayor autonomía local, como la

diseminación y formas menos estrictas de afiliación. También pueden tener mejor disposición frente a innovaciones que dan mayor poder a los líderes locales. Cuando los enfoques de escalamiento requieren que la innovación sea adoptada por organizaciones existentes, la apertura de dichas entidades es igualmente importante que la de las comunidades. Las resistencias a la innovación son comunes, particularmente cuando son de gran escala. Por lo mismo, los emprendedores sociales pueden requerir métodos efectivos e innovadores para lidiar con comunidades menos hospitalarias, pensando seriamente en la forma y mecanismos a utilizar en el proceso de escalamiento.

- 4. Riesgos:** al igual como sucede en algunos de los casos anteriormente expuestos, esta variable tiene dos dimensiones, la de la innovación y la de la organización. ¿Qué tan viable es que una innovación sea implementada correctamente? Y si la implementación no es del todo exitosa, ¿cuáles son los potenciales impactos negativos para el cliente y las comunidades a las que dicho proyecto sirve? Si el proyecto de innovación es inherentemente complejo de ejecutar correctamente y/o los errores pueden causar daños significativos a los clientes o a las comunidades, un control central a través del branching o por medio de formas más cohesionadas de afiliación pueden ser importantes y necesarias. También puede ser beneficioso, en estos casos, ser muy precisos en relación a qué está siendo escalado específicamente. Tomando en cuenta la naturaleza de la organización y los riesgos asociados, ¿qué tan probable es que dicha organización pueda desarrollar un proceso de escalada? Y de ocurrir un fracaso, ¿cuáles son los potenciales efectos negativos para la organización misma? Dichos costos incluyen no sólo la inversión de tiempo, dinero o recursos que podrían perderse, sino que también el daño a la reputación de la entidad y a la credibilidad de la innovación propiamente tal. Generalmente, las opciones a la izquierda de la matriz (diseminación y afiliación más dispersa) representan menores riesgos. Generalmente, estos enfoques requieren de menor grado de inversión y recursos, por lo que la organización, que está en pañales, se adjudica una responsabilidad menor por la implementación local. Por razones similares, enmarcar la innovación en términos más generales, como un conjunto de principios o un programa general, implica menor riesgos. Sin embargo, si la escasez de recursos es demasiado alta y la innovación definida en términos muy generales, el esfuerzo de escalar tendrá mayores probabilidades de fallar al momento de querer alcanzar el impacto social deseado. Por lo mismo, los emprendedores sociales deben ser capaces de reconocer y evaluar los mejores caminos para reducir dichos riesgos y lograr el impacto positivo en términos sociales.

Returns: para medir esto, es necesario focalizarnos en cómo los esfuerzos de escalar pueden tener un impacto social positivo. Escalar no sólo implica servir a más personas o comunidades; también se trata de darles un mejor servicio. Algunos caminos de escalamiento ofrecen mejores posibilidades para mejorar la eficiencia y efectividad. En las mejores situaciones, un camino de escalamiento ofrecerá gran cantidad de beneficios para la entidad, a medida que los esfuerzos se extienden a más y más comunidades. Mientras la diseminación u otras formas menos cohesionadas de afiliación pueden no requerir un monto significativo de recursos o inversión como si lo requieren las opciones del lado derecho de la matriz, también tienen menor potencial para capturar los beneficios que comúnmente se asocian a un enfoque más centralizado. Los más prominentes de estos beneficios potenciales son la creación de marca, el aprendizaje que adquiere la misma organización y la generación de economías de escala. Notablemente, cuando encuestamos a organizaciones sin fines de lucro que habían escalado a través de branches o afiliados, reportaron una capitalización en términos de marca y aprendizaje organizacional aún mayor de la que habrían sido capaces de anticipar, mientras la economía de escala había “quedado corta” en relación a sus expectativas. Este resultado puede no ser sorprendente, dado que la generación de economías de escala es más compleja de alcanzar en el sector de servicios, especialmente cuando la flexibilidad local tiene una alta valoración. No obstante, al momento de entregarles diferentes opciones de escalamiento, los emprendedores sociales deben considerar explícitamente cómo los beneficios de marca, aprendizaje corporativo y economías de escala puede traducirse en una gestión social más efectiva y eficiente, y si podrían justificar la inversión a través de este análisis. ¿Qué se requeriría para crear y proteger a una marca? ¿A quién le importaría (fundadores, clientes, empleados, voluntarios, asociados)?, ¿Cómo puede facilitar y potenciar el impacto social de la innovación, ya sea directa o indirectamente?, ¿Qué tipo de aprendizaje corporativo es necesario adquirir para mejorar el impacto social del proyecto?, ¿Qué rumbos de escalamiento permitirían y facilitarían la captura, transferencia y uso del conocimiento?

Elegir el camino correcto es algo complejo. Típicamente involucrará juicio, experimentación y aprendizaje continuo. Nuestra investigación indica que no hay un sólo camino óptimo. De hecho, hemos encontrado éxitos en múltiples lugares y con varias combinaciones dentro de la matriz. De hecho, la variación de los contextos locales y las oportunidades para testear y refinar pueden sugerir más de una opción simultáneamente. Asimismo, el cambio en el ambiente y dentro de la organización, en sus diferentes etapas, puede requerir también de un cambio del enfoque durante el proceso de escalada.

Los emprendedores sociales deben considerar meterse en esta senda entendiendo que se enfrentan a una amplia gama de opciones. La matriz debe ayudarlos a concebir estas opciones, estando siempre abiertos a la opción de no escalar, si el análisis de las opciones lo define así. Seleccionar caminos promisorios y efectivos requiere de un complejo balance, proceso que involucra múltiples consideraciones, todas las cuales fueron previamente nombradas en este documento. Mientras la matriz no provee ninguna respuesta en sí misma, junto con los criterios mencionados deberían ayudar a los emprendedores sociales a idear y sistematizar una estrategia comprensiva que les permita hacer escalar sus innovaciones en nuevas comunidades.