

CÓMO ESCALAR EL IMPACTO DE TU PROYECTO U ORGANIZACIÓN

CONCLUSIONES DE LA COMUNIDAD
DE APRENDIZAJE ESCALADORAS
DE ASHOKA



ASHOKA
IKEA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

03 INTRODUCCIÓN

04 REQUISITOS CLAVE ANTES DE ESCALAR

07 VENTAJAS, INCONVENIENTES, CONSEJOS
Y CASOS DE CADA MODELO DE ESCALA

08 CENTROS PROPIOS CON VENTA DE SERVICIOS

09 FRANQUICIA SOCIAL

10 FORMACIÓN DE FORMADORES

11 SELLO / CERTIFICACIÓN

12 ALIANZAS / MOVIMIENTO

14 EL PROGRAMA ESCALADORAS DE ASHOKA

16 AGRADECIMIENTOS



INTRODUCCIÓN

Desde hace más de 40 años Ashoka lleva seleccionando Emprendedores y Emprendedoras sociales que solucionan problemas con ideas nuevas de manera sistémica. Cuando pasan a formar parte de la red es porque ya han demostrado su impacto y porque es clara su capacidad de escalar la solución, sin que por ello la organización deba necesariamente crecer.

Escalando el impacto, la ambición va más allá de crecer en estructura, se trata de que el impacto llegue a más personas en la sociedad, creando un cambio sostenible y profundo.

Con el objetivo de acompañar y dar apoyo en este desafío, en 2021 se crea una comunidad de Emprendedores y Emprendedoras Sociales de Ashoka España y Portugal que están en proceso de escalado o con la intención de hacerlo.

Un espacio para compartir y apoyarse a través de la experiencia, con la aportación de casos prácticos de expertos y expertas a través de talleres enfocados en las temáticas identificadas por la mayoría. Tras mucho aprendizaje compartiendo éxitos, fracasos y herramientas utilizadas se llega a la conclusión de que lo ideal para poder pasar a un siguiente escalón es segmentar según modelo de escalado y así poder profundizar en las necesidades concretas de cada organización sin perder el aprendizaje colectivo.



REQUISITOS CLAVE ANTES DE ESCALAR

LOS 5 ASPECTOS
QUE LOS
EMPREENDEDORES
SOCIALES TIENEN
QUE PENSAR Y
RESOLVER ANTES
DE ESCALAR SON:

A. PROYECTO

¿Qué proyecto vas a escalar?

Muchos emprendedores sociales desarrollan varios proyectos a través de su organización.

No podemos escalar toda la organización, ni todos los proyectos a la vez. Hay que escalar primero un proyecto, y quizás otro en el futuro. Lo ideal es que este proyecto que decidamos escalar cumpla tres criterios:

(1) que sea un **proyecto testado** y con impacto demostrado, (2) que esté muy enfocado en tener un impacto que realmente ataca a las **raíces del problema** y (3) que tenga potencial de **generar ingresos**.

B. EMPAQUETADO

¿Tiene este proyecto una metodología ya empaquetada?

Antes de escalar tenemos que estar seguros de que el proyecto tiene ya una metodología con manuales, formaciones, procesos claros, materiales preparados, con tiempos o equipos necesarios para que otras personas u otras organizaciones puedan implementarlo sin nuestra presencia física.



C. MODELO DE ESCALA

¿Qué modelo de escala nos gustaría utilizar?

La elección del mejor modelo de escala depende de 3 variables: (1) el **control** de calidad que necesitemos tener sobre el modelo, (2) la **velocidad** de crecimiento y (3) la necesidad de **adaptación** a la realidad local.

Según estas variables, y como veremos más adelante, los 5 modelos de escala más utilizados por emprendedoras sociales son: tener **centros propios**, crear una **franquicia social**, hacer **formación de formadores**, ofrecer un **sello o certificación**, o la creación de un **movimiento/ alianzas**.

D. EQUIPO

¿Tenemos un equipo o persona que vaya a liderarlo?

El camino de escalar es complejo y requiere unas habilidades diferentes a las del lanzamiento del proyecto. Además, requerirá una alta dedicación. Es por ello por lo que los emprendedores y las emprendedoras sociales fundadores de la organización deben delegar en una persona o equipo con conocimientos en la materia y plena dedicación al proceso de escalar.

E. DEMANDA

¿Hay demanda de posibles organizaciones o clientes que lo necesitan?

Es conveniente conocer si existe una demanda de nuestro servicio o solución en el nuevo territorio o en el nuevo mercado al que dirigirse.

Es recomendable hacer un pequeño estudio de mercado, que debería incluir por lo menos: (1) el público objetivo potencial y si ese mercado es suficientemente grande y (2) la competencia, cómo lo hace y si ofrecemos un servicio mejor.





VENTAJAS, INCONVENIENTES, CONSEJOS, CASOS DE CADA MODELO DE ESCALA Y FUENTES DE FINANCIACIÓN

Las siguientes recomendaciones se han realizado tras haber recogido las experiencias de los procesos de escala de 10 Ashoka Fellows y sus equipos, junto con otros casos analizados durante el programa de Escaladoras. Se presentan en base a los 5 modelos de escala más frecuentes que utilizan los emprendedores sociales, junto con sus ventajas e inconvenientes, algunos consejos para implementarlos, sus posibles fuentes de financiación y algunos ejemplos inspiradores:

1. CENTROS PROPIOS CON VENTA DE SERVICIOS

Un centro propio con venta de servicios es una instalación o establecimiento gestionado directamente por una organización, donde se ofrecen diversos servicios a los clientes. A diferencia de franquicias o concesionarios, estos centros son propiedad de la organización matriz y están bajo su control directo. Este modelo permite a la organización mantener un control total sobre la calidad, la experiencia del cliente y las operaciones diarias.

1.1. VENTAJAS

- Alto control de calidad de la metodología y de nuestros trabajadores.
- Coherencia de la marca.
- Mayores márgenes económicos.

1.2. INCONVENIENTES

- Alta inversión inicial.
- Crecimiento más lento.
- Dificultad para encontrar personal adecuado en cada localidad.
- Mayor riesgo asumido por la organización.

1.3. CONSEJOS

- **Fidelización de clientes:** Trabajar constantemente para mantener y fidelizar a los clientes a través de mejoras e innovaciones regulares.
- **Rol del fundador:** Utilizar al fundador como vendedor en las etapas iniciales y desarrollar una fuerza de ventas efectiva para escalar.
- **Canales de venta:** Experimentar con diferentes canales de venta y analizar cuál es el más efectivo.
- **Medición de impacto comercial:** Medir meticulosamente métricas como leads, CAC, churn rate y LTV para tomar decisiones estratégicas.
- **Eficiencia:** Optimizar el uso de recursos para maximizar el valor creado.

1.4. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Si los centros realizan una actividad de venta de productos o servicios, es posible conseguir inversores de impacto o préstamos. Si no, deberá ser en base a donantes privados o subvenciones públicas.

1.5. CASOS INSPIRADORES

Este es un modelo de escala utilizado por organizaciones iniciadas por fellows de Ashoka como Thorkil Sonne (Specialisterne) y John Mighton (Jump Math), que tienen una metodología muy empaquetada que incluye un modelo de negocio en el que venden servicios. Estas dos organizaciones combinan un modelo de franquicia con la apertura de centros propios en países lejanos donde se han implantado.

- Aunque no necesariamente tengan una estrategia de creación de nuevos centros propios, existen casos muy interesantes de fellows de Ashoka que comercializan un producto o servicio a empresas, colegios u organismos públicos, bajo el principio de “cuánto más vendemos, más impacto tenemos”. Es decir, que tienen un modelo de negocio que les permite escalar su impacto a través de la venta de sus servicios que realizan desde su sede central. Buenos ejemplos son Nani Moré (Menjadors Ecològics), Joana Moreira (Movimiento Transformers), Miguel Neiva (ColorADD) y Celmira Macedo (Ekui).

2. FRANQUICIA SOCIAL

Este modelo permite que una organización social, que ha desarrollado una solución efectiva y comprobada para un problema social, extienda su impacto a través de la replicación de su modelo en diferentes ubicaciones, operadas por diferentes personas o entidades.

2.1. VENTAJAS

- Baja inversión inicial.
- Compartición de ingresos y riesgos con terceros.
- Adaptabilidad a la realidad local.

2.2. INCONVENIENTES

- Necesidad de una propuesta de valor potente y control de calidad.

- Dificultad para encontrar franquiciados adecuados.
- Posibles conflictos de interés con franquiciados.
- Control limitado sobre los franquiciados.

2.3. CONSEJOS

- **Producto empaquetado:** Ofrecer un paquete sólido con beneficios claros para los franquiciados.
- **Evidencia de resultados:** Invertir en medir el impacto con indicadores claros y medibles.
- **Demanda local:** Asegurar que exista una necesidad y demanda para el servicio en nuevos territorios.
- **Propuesta de valor adaptable:** Definir los principios activos no negociables y permitir cierta adaptabilidad.
- **Ingresos e impacto alineados:** Asegurar de que más ventas signifiquen más impacto.

2.4. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Ingresos por royalties, patrocinio de grandes empresas.

2.5. CASOS INSPIRADORES

Este modelo de escala lo utilizan organizaciones internacionales como AIESEC, Youth Business International y Ashoka, que aunque no se consideran totalmente como franquicias, sí utilizan muchos elementos de este modelo.

Es interesante que aunque no tienen un modelo de negocio tradicional, los diferentes franquiciados de cada país utilizan muchas metodologías y procesos similares, comparten programas globales comunes y utilizan la misma marca.

3. FORMACIÓN DE FORMADORES

Este tipo de formación se enfoca en dotar a los participantes de las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para enseñar o capacitar a otros. La formación de formadores es común en diversas áreas, incluyendo la educación, el desarrollo profesional, la capacitación empresarial y los programas sociales.

3.1. VENTAJAS

- Rápida expansión del impacto social.
- Baja inversión inicial.
- Poca burocracia.
- Posibilidad de generar ingresos a través de la formación.

3.2. INCONVENIENTES

- Necesidad de un alto nivel de compromiso de los formadores.
- Poco control sobre la calidad de la formación ofrecida por los formadores a usuarios finales.
- Dificultad para mantener comprometidos a los formadores post-formación.
- Necesidad de un sistema de apoyo continuo.

3.3. CONSEJOS PARA IMPLEMENTARLO

- **Incentivos para los formadores:** ofrecer incentivos claros para que los formadores quieran recibir la formación y seguir formándose continuamente.
- **Red de replicadores:** Desarrollar una red distribuida para la expansión y adaptación del proyecto.
- **Propuesta de valor integral:** Ayudar a los formadores a crecer y formar alianzas.
- **Creación de contenido:** Permitir a los formadores crear contenido y retroalimentar el modelo.
- **Monitoreo y apoyo jurídico:** Implementar mecanismos de monitoreo y apoyo legal.

3.4. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Cobro por formación y consultorías.

3.5. CASOS INSPIRADORES

El programa de formación en escuelas impulsado por el emprendedor social David Cuartielles y la Fundación Segunda Parte impulsada por la emprendedora social Marta Pérez son buenos ejemplos de utilización de este modelo de escala. Fundación Segunda Parte trabaja para que cualquier persona con daño cerebral adquirido pueda practicar deporte en entornos inclusivos que les permite continuar la recuperación de sus secuelas físicas, emocionales y sociales y así poder seguir conectadas en la sociedad. Para que la solución realmente se capilarice, han creado una formación para poder formar a más técnicos que trabajen en los centros deportivos o a los familiares

que conviven con nuevas situaciones en el hogar. En ambos casos la propuesta de los emprendedores tiene un alto componente tecnológico para asegurar una formación estandarizada y una comunidad que participa y aprende.

4. SELLO / CERTIFICACIÓN

En lugar de crecer internamente, la organización crea un estándar o conjunto de criterios que otros pueden adoptar para garantizar un nivel de calidad y efectividad en la implementación de una solución específica. Este enfoque se basa en la creación de confianza y la garantía de calidad a través del reconocimiento formal.

4.1. VENTAJAS

- Gran impacto social si se logra imponer el sello.
- Estructura descentralizada con roles claros.
- Incentivos para todos los actores involucrados.

4.2. INCONVENIENTES

- Alta inversión en marca y verificación.
- Necesidad de coordinación y comunicación masiva.
- Competencia con otros sellos similares.

4.3. CONSEJOS

- **Marca certificadora:** Invertir en la marca antes de ofrecer certificaciones.
- **Servicios empaquetados:** Ofrecer diagnósticos, formación y consultoría.
- **Seguimiento post-certificación:** Garantizar la calidad y fidelización post-certificación.
- **Gobernanza sólida:** Definir roles y responsabilidades claras en el proceso de certificación.
- **Comunidad global:** Ofrecer pertenencia a una comunidad para diferenciarse y crear oportunidades.

4.4. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Cobro por certificación, formación, consultorías y auditorías.

4.5. CASOS INSPIRADORES

Este modelo utiliza estrategias de formación y consultoría a empresas, con o sin certificación final, y que están implementando varias emprendedoras sociales de Ashoka, como Mar Cabra (Self-Investigation), Vicki Bernadet (Fundación Vicki Bernadet), Carmen Pellicer (Fundación Trilema) y Laura Baena (Club Malas Madres). Otras organizaciones sociales que pueden servir de inspiración de cómo implementar con éxito una certificación son el Sello B-Corp y la organización certificadora Rainforest Alliance.

“The Self-Investigation” es la primera organización a nivel mundial que trabaja en una estrategia sistémica, integral y preventiva que acompaña al ecosistema de los medios de comunicación (periodistas, gestión de redacción, empresas de medios, asociaciones periodísticas, sindicatos e instituciones educativas) para desarrollar protocolos, normas y prácticas para asegurar el bienestar y la salud mental de los periodistas. Sus programas de bienestar y salud mental han llegado a 10.000 periodistas y han trabajado con 30 organizaciones de medios, entre ellas The Guardian, impartiendo estas formaciones, operando como marca certificadora de bienestar en entornos laborales de periodismo.



5. ALIANZAS / MOVIMIENTO

En lugar de depender exclusivamente de una única entidad o estructura centralizada, un movimiento o alianza para escalar se basa en la acción y el compromiso de una red amplia y diversa de actores que comparten una visión y objetivos comunes.

5.1. VENTAJAS

- Gran impacto social a menor coste.
- Alta adaptación a la realidad local.
- Posibilidad de voluntariado.

5.2. INCONVENIENTES

- Control limitado sobre las variaciones del modelo.
- Necesidad de comunicación masiva y efectiva.
- Dificultad para encontrar un modelo de ingresos sostenible.

5.3. CONSEJOS

- **Metodología sencilla:** Compartir conocimientos y mantener la red abierta.
- **Propósito común:** Asegurar objetivos claros y compartidos entre los miembros.
- **Aprovechamiento de recursos:** Distribuir el trabajo racionalmente y aprovechar los recursos de todos los miembros.

- **Comunicación fluida:** Establecer mecanismos efectivos para la circulación de información.
- **Estructura coordinadora:** Mantener un equipo coordinador pequeño y enfocado.
- **Liderazgo distribuido:** Implementar un liderazgo flexible y distribuido entre equipos.
- **Visualización de la red:** Organizar eventos anuales para compartir experiencias y conocimientos.

5.4. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Patrocinios de eventos, aportaciones de socios, trabajo voluntario.

5.5. CASOS INSPIRADORES

Un ejemplo conocido de una emprendedora social de Ashoka que ha utilizado este modelo de escala es Laura Baena y su movimiento del Club de las Malas Madres. Otro ejemplo de creación de un movimiento es Fridays for the Future, impulsado por Greta Thunberg, y la red mundial de Aprendizaje y Servicio.



EL PROGRAMA ESCALADORAS DE ASHOKA

El programa de Escaladoras de Ashoka consta de 8 talleres donde los emprendedores y las emprendedoras sociales diseñan paso a paso su estrategia de escala futura en base al modelo de escala que han elegido anteriormente.

En cada uno de estos talleres participan grupos de 3 fellows de Ashoka y personas de su equipo responsables del proceso de Escala. Se sigue una metodología conocida como LDR: "Learn" (aprende), "Design" (diseña) y "Review" (revisa), en el que las participantes van avanzando en sus decisiones de estrategia de escala recibiendo y dando feedback de los otros participantes, que están en un momento del proceso de escala similar. Este componente de aprender en grupo es especialmente valorado por las participantes.

Este proceso tiene una duración de 6 meses para cada grupo e incluye la posibilidad de apoyo de 20 expertos en diferentes temas que pueden ser de interés de los emprendedores y las emprendedoras sociales, como la realización de un estudio de mercado, introducción de tecnología, apoyo en el diseño de equipos, selección de personal o cómo financiar la escala.

Gracias al apoyo de Ikea se diseñan nuevos grupos de trabajo por modelo de escala liderados y dinamizados por el Fellow Jean-Claude Rodríguez-Ferrera.



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a Ikea por habernos apoyado en la materialización de esta comunidad de aprendizaje, habiéndonos dado la oportunidad de testar una nueva metodología que marcará a futuro el apoyo en escala a emprendedores y emprendedoras sociales.

Este informe proporciona una guía orientativa sobre cómo preparar y ejecutar el escalado de un proyecto social, destacando los requisitos esenciales, ventajas e inconvenientes de distintos modelos, recomendaciones prácticas, estrategias de financiación. No hubiera sido posible realizar este informe sin las experiencias de los siguientes Ashoka Fellows y sus equipos:

- JEAN-CLAUDE RODRIGUEZ-FERRERA, REDSALMONS (FELLOW ASHOKA Y COORDINADOR GRUPOS)
- MIQUEL DE PALADELLA, UPSOCIAL (FACILITADOR GRUPO VENTA DE SERVICIOS)
- GRUPO SELLO/CERTIFICACIÓN I (7)
- MAIVIK CUBAU, FUNDACIÓN VICKI BERNADET
- PILAR POLO, FUNDACIÓN VICKI BERNADET
- JORDI PAZ, CLUB MALAS MADRES
- MAITE EGOSCOZABAL, CLUB MALAS MADRES

- MARTÍN VARELA, FUNDACIÓN TRILEMA
- NOELIA BANASCO, FUNDACIÓN TRILEMA
- ADRIÁN BILBAO, FUNDACIÓN TRILEMA
- GRUPO SELLO/CERTIFICACIÓN II (7)
- MARTA PÉREZ, FUNDACIÓN SEGUNDA PARTE (FELLOW ASHOKA)
- SARA PELÁEZ, FUNDACIÓN SEGUNDA PARTE
- MAR CABRA, SELF-INVESTIGATION (FELLOW ASHOKA)
- PAULA MONTAÑA, SELF-INVESTIGATION
- LORENZO MARINI, VERIFICAT (FELLOW ASHOKA)
- ALBA TOBELLA, VERIFICAT
- RUTH PÉREZ, VERIFICAT
- GRUPO VENTA DE SERVICIOS (8)
- JOANA MOREIRA, MOVIMIENTO TRANSFORMERS (FELLOW ASHOKA)
- CATARINA SANAHUJA, MOVIMIENTO TRANSFORMERS
- NANI MORÉ, MENJADORS ECOLÒGICS (FELLOW ASHOKA)
- KIKU BUSQUETS, MENJADORS ECOLÒGICS
- MIGUEL NEIVA, COLORADD (FELLOW ASHOKA)
- CLARA PINTO, COLORADD
- CELMIRA MACEDO, EKUI (FELLOW ASHOKA)
- LILIANA FÉLIX, EKUI



➤ MATRIZ DE MODELOS DE ESCALABILIDAD

MODELOS	VENTAJAS	INCONVENIENTES	CONSEJOS	FUENTES DE FINANCIACIÓN	CASOS INSPIRADORES
CENTROS PROPIOS CON VENTA DE SERVICIOS	<p>Alto control de calidad de la metodología y de los trabajadores.</p> <p>Coherencia de la marca.</p> <p>Mayores márgenes económicos.</p>	<p>Alta inversión inicial.</p> <p>Crecimiento más lento.</p> <p>Dificultad para encontrar personal adecuado en cada localidad.</p> <p>Mayor riesgo asumido por la organización.</p>	<p>Fidelización de clientes.</p> <p>Rol del fundador como vendedor inicial.</p> <p>Experimentar con canales de venta.</p> <p>Medición de impacto comercial.</p> <p>Eficiencia.</p>	<p>Inversores de impacto o préstamos para actividades comerciales.</p> <p>Donantes privados o subvenciones públicas para actividades no comerciales.</p>	<p>Thorkil Sonne (Specialisterne)</p> <p>John Mighton (Jump Math)</p> <p>Nani Moré (Menjadors Ecològics)</p> <p>Joana Moreira (Movimiento Transformers)</p> <p>Miguel Neiva (ColorADD)</p> <p>Celmira Macedo (Ekui)</p>
FRANQUICIA SOCIAL	<p>Baja inversión inicial.</p> <p>Compartición de ingresos y riesgos con terceros.</p> <p>Adaptabilidad a la realidad local.</p>	<p>Necesidad de una propuesta de valor potente y control de calidad.</p> <p>Dificultad para encontrar franquiciados adecuados.</p> <p>Posibles conflictos de interés.</p> <p>Control limitado sobre los franquiciados.</p>	<p>Producto empaquetado sólido.</p> <p>Evidencia de resultados con indicadores claros.</p> <p>Demanda local asegurada.</p> <p>Propuesta de valor adaptable.</p> <p>Ingresos e impacto alineados.</p>	<p>Ingresos por royalties.</p> <p>Patrocinio de grandes empresas.</p>	<p>AIESEC Youth Business International Ashoka</p>
FORMACIÓN DE FORMADORES	<p>Rápida expansión del impacto social.</p> <p>Baja inversión inicial.</p> <p>Poca burocracia. Generación de ingresos a través de la formación.</p>	<p>Necesidad de un alto nivel de compromiso de los formadores.</p> <p>Poco control sobre la calidad de la formación.</p> <p>Dificultad para mantener comprometidos a los formadores.</p> <p>Necesidad de un sistema de apoyo continuo.</p>	<p>Incentivos para los formadores. Desarrollo de una red de replicadores.</p> <p>Propuesta de valor integral.</p> <p>Creación de contenido.</p> <p>Monitoreo y apoyo jurídico.</p>	<p>Cobro por formación y consultorías.</p>	<p>David Cuartielles (Formación en Escuelas)</p> <p>Marta Pérez (Fundación Segunda Parte)</p>

MODELOS	VENTAJAS	INCONVENIENTES	CONSEJOS	FUENTES DE FINANCIACIÓN	CASOS INSPIRADORES
SELLO / CERTIFICACIÓN	<p>Gran impacto social si se logra imponer el sello.</p> <p>Estructura descentralizada con roles claros.</p> <p>Incentivos para todos los actores involucrados.</p>	<p>Alta inversión en marca y verificación.</p> <p>Necesidad de coordinación y comunicación masiva.</p> <p>Competencia con otros sellos similares.</p>	<p>Marca certificadora sólida.</p> <p>Ofrecer diagnósticos, formación y consultoría.</p> <p>Seguimiento post-certificación. Gobernanza sólida.</p> <p>Comunidad global.</p>	<p>Cobro por certificación, formación, consultorías y auditorías.</p>	<p>Mar Cabra (Self-Investigation)</p> <p>Vicki Bernadet (Fundación Vicki Bernadet)</p> <p>Carmen Pellicer (Fundación Trilema)</p> <p>Laura Baena (Club Malas Madres)</p> <p>Sello B-Corp Rainforest Alliance</p>
ALIANZAS / MOVIMIENTO	<p>Gran impacto social a menor coste.</p> <p>Alta adaptación a la realidad local.</p> <p>Posibilidad de voluntariado.</p>	<p>Control limitado sobre las variaciones del modelo.</p> <p>Necesidad de comunicación masiva y efectiva.</p> <p>Dificultad para encontrar un modelo de ingresos sostenible.</p>	<p>Metodología sencilla.</p> <p>Propósito común. Aprovechamiento de recursos.</p> <p>Comunicación fluida.</p> <p>Estructura coordinadora.</p> <p>Liderazgo distribuido.</p> <p>Visualización de la red.</p>	<p>Patrocinios de eventos, aportaciones de socios, trabajo voluntario.</p>	<p>Laura Baena (Club de las Malas Madres)</p> <p>Fridays for the Future (Greta Thunberg)</p> <p>Red Mundial de Aprendizaje y Servicio</p>



ASHOKA

Contacto —
comunicacion@ashoka.org