

El siguiente texto fue publicado originalmente en inglés por Stanford Social Innovation Review. Esta es una traducción libre del texto realizada por Ashoka Chile y 2811, del artículo [“Cultivate your ecosystem”](#) de Paul N. Bloom & J. Gregory Dees publicado en el invierno de 2008.

CULTIVA TU ECOSISTEMA

Los emprendedores sociales no sólo deben entender el amplio ambiente en que trabajan, deben también moldear esos ambientes para apoyar sus objetivos, cuando es posible. Pidiendo prestadas ideas del campo de la ecología, los autores ofrecen un marco de ecosistemas para ayudar a los emprendedores sociales a crear un cambio significativo o que perdure en el tiempo.

Jeroo Billimoria creó The Childline India Foundation en Mumbai, India, como una línea telefónica de ayuda gratuita conectando niños que viven en la calle con un amplio rango de servicios de apoyo. Ella rápidamente se dio cuenta de la necesidad de cambiar el comportamiento de los oficiales de policía, ferrocarriles y salud. Childline empezó ofreciendo talleres de capacitación y ayudó al lanzamiento de La Iniciativa para la protección de la infancia, con ayuda gubernamental. A través de estas iniciativas, Childline ha ayudado a más de 3 millones de niños en 73 ciudades en India, y ha cambiado la forma en que oficiales e instituciones se relacionan con los niños que viven en la calle.

Lo mismo pasa con Martin Eakes de Self-Help. Está organización comenzó ofreciendo alojamiento a precios razonables y créditos financieros a familia de bajos ingresos en Carolina del Norte. Pero después de ver la gran cantidad de problemas que las familias de bajos ingresos experimentaban buscando créditos, Self-Help expandió sus objetivos y ahora apunta a cambiar el ecosistema de los préstamos a personas de bajos ingresos en Estados Unidos.

Lo que distingue a los emprendedores sociales como Billimoria y Eakes de otros proveedores es que en vez de solo aliviar los síntomas de los problemas, sus organizaciones están tratando de resolver los problemas de fondo. Para crear cambios significativos y que duren en el tiempo, los emprendedores sociales deben entender y frecuentemente alterar el sistema social que crea y sostiene el problema en primer lugar. Este sistema social incluye todos los actores (amigos, enemigos, competidores e incluso los espectadores inocentes) que participen del problema, así como también el ambiente mayor (las leyes, políticas, normas sociales, tendencias demográficas e instituciones culturales) en donde los actores participan.

Para entender y cambiar estos sistemas sociales, los emprendedores sociales deberían pedir prestadas ideas de la ecología y usar el marco del ecosistema.

Hace tiempo, biólogos descubrieron los límites de estudiar los organismos vivientes en aislamiento. Los biólogos ganan mucho conocimiento en profundidad solo considerando las complicadas relaciones entre los organismos y sus ambientes. Ellos no solo miran el impacto de factores ambientales como suelo y agua en los organismos, sino también el impacto que estos organismos generan entre ellos y sus ambientes.

Las sociedades humanas son tan complejas como los ecosistemas, como muchos tipos de jugadores diferentes y condiciones ambientales. Los eruditos de la administración han reconocido las similitudes entre los sistemas biológicos y económicos. Recientemente, investigadores del ámbito de la administración estratégica han puesto gran atención en las similitudes entre los

sistemas biológicos y organizacionales, incluso adoptando la frase “estrategia de ecosistema” para referirse a un enfoque para guiar las decisiones estratégicas de una organización. Los proponentes del marco teórico de un ecosistema estresan el valor de entender la complejidad y las dinámicas de un amplio rango de fuerzas y caras de la organización. Este marco de trabajo más amplio ha sido usado para explicar el éxito de algunas compañías como Wal-Mart y Microsoft que han sido particularmente adeptas a darle forma a sus ambientes.

El enfoque de ecosistemas parte del marco teórico económico de la organización industrial, generalmente asociada con el académico de la escuela de negocios de Harvard, Michael Porter, quién se enfoca en ganar ventaja competitiva y capturar ganancias mientras se protege de nuevos actores y sustituye productos en una industria bien definida. De acuerdo a este marco de trabajo tradicional, las industrias están formadas por competidores, proveedores y clientes. Este enfoque no pone suficiente atención en muchos otros actores y ambientes en una industria: las organizaciones que hacen productos complementarios, la infraestructura en que la organización depende, y las variadas instituciones, personas y grupos de interés que afectan a la industria completa.

Un marco de trabajo de ecosistema, en contraste, incorpora un mayor ambiente en donde las organizaciones operan. Captura los elementos del análisis de Porter, agrega otros actores potencialmente importantes, e incorpora las fuerzas que no son del mercado definidas por eruditos como David Baron de la escuela de negocios de Standford. Este marco de trabajo es especialmente importante para los emprendedores sociales, que deben equilibrar complejos sistemas de jugadores que interactúan en ambientes, que cambian rápidamente, políticos, económicos, físicos y culturales.

En efecto, como Heather McLeod Grant y Leslie Crutchfield muestran en la edición de invierno del 2007 de Stanford Social Innovation Review, las organizaciones de alto impacto del sector social “cambian el mundo alrededor de ellos”. Estos administradores no sólo están tratando de maximizar ganancias y no enfrentan competencia directa en industrias bien definidas con fáciles de identificar competidores, proveedores, distribuidores y clientes. En cambio, ellos están generalmente en situaciones muy complejas y deben movilizar un complejo conjunto de jugadores de ecosistemas para crear cambio social. Ellos deben apoyar estos cambios con nuevas políticas institucionales y comportamientos individuales.

Emprendedores sociales logran cambios que perduran en el tiempo cuando crean “nuevos equilibrios”, escribieron Sally Osberg y Roger Martin en la edición de primavera 2007 del Stanford Social Innovation Review. En enfoque de ecosistemas puede ayudar a los emprendedores sociales a establecer estos bien arraigados y autosustentables patrones.

Ecosistema de Self-Help

Self-Help es una organización que ha hecho grandes cambios entrando en un ecosistema problemático. Martin Fakes, un estudiante de la escuela de leyes de Yale y nativo de Carolina del Norte, fundó Self-Help en 1980 con su señora, Bonnie Wright. La organización originalmente proveía asistencia administrativa para dueños trabajadores de negocios en el estado, pero luego cambiaron el énfasis para ayudar a residentes desaventajados para crear riqueza a través de propiedad de negocios y hogares. Un vehículo principal eran préstamos a tasas asequibles.

En 1993, Self-Help estaba haciendo más de 15 millones de dólares en créditos hipotecarios cada año en Carolina del Norte. Pero la organización reconocía que sólo podía dar créditos con su propio capital. En contraste los prestamistas mayores solo podían emitir números limitados de préstamos porque ellos podían vender la deuda a inversionistas en mercados secundarios, usando intermediarios como Fannie Mae y Freddie Mac. Con los nuevos capitales de los mercados secundarios, los prestamistas mayores podían emitir nuevos créditos. Desafortunadamente, las hipotecas de Self-Help para los solicitantes de créditos de escasos recursos eran vistos como muy riesgosos por muchos inversionistas, lo que significaba que Self-Help no podía obtener nuevos capitales de los mercados secundarios.

Para abordar este problema en conjunto, Self-Help cambió el gran ecosistema financiero creando un mercado secundario para los préstamos “no convenientes”, por ejemplo créditos hipotecarios que no son elegibles para vender ni a Fannie Mae ni a Freddie Mac. Self-Help primero compró 20 millones de dólares en créditos del Banco Wachovia, tomando el riesgo de no pago, empaquetándolos, y revendiéndolos a inversionistas privados. Wachovia se comprometió a represtar las ganancias de los nuevos créditos. Self-Help generó suficientes ganancias en esta transacción para aumentar la cantidad de nuevos préstamos que compró la segunda vez.

En 1998, Self-Help decidió crear un mercado nacional para préstamos “no convenientes” de buena calidad. Para asegurar este mercado, Eakes y sus colegas convencieron a la Fundación Ford para entregar a Self-Help 50 millones de dólares para cubrir posibles no pagos. El préstamo de Ford hizo menos riesgoso para Fannie Mae comprar préstamos originalmente otorgados por Self-Help o vendidos a Self-Help por otros prestamistas alrededor del país. Numerosos prestamistas han participado incluyendo Wachovia, Bank of America, RBC Centura, Sky Financial Group y CCO Mortgage. Estos prestamistas participantes se comprometieron a represtar los excedentes a compradores de casas de bajos ingresos en el futuro.

Desde su creación, Self-Help ha comprado préstamos en 47 estados y el distrito de Columbia. Para el final del 2006, inversionistas han comprado un acumulado de 4.3 billones de dólares en préstamos “no convenientes” en todo el programa. Más aún, Self-Help no ha tenido que tocar las reservas, porque los no pago de estos créditos ha sido bajos. Como dijo Eakes “Si alguien tiene la posibilidad de comprar una casa quién nunca antes ha tenido la posibilidad, ellos harán lo imposible por mantener ese hogar”.

Mientras Self-Help estaba desarrollando el mercado hipotecario, la organización se embarcó en un segundo cambio de ecosistema: implementar nuevas leyes y regulaciones en contra de préstamos abusivos. A finales de los 90, los préstamos abusivos estaban disminuyendo muchas de las ganancias que habían logrado las familias pobres. Una familia de bajos ingresos podía crear su patrimonio, en el valor de su casa, sólo para ver es patrimonio disminuido por prestamistas abusivos que ofrecían oportunidades tentadoras para reducir los pagos mensuales a través de la refinanciación con unos préstamos de tasa ajustable. Estos prestamistas típicamente ofrecían bajos pagos iniciales que aumentaban dramáticamente en algunos años del crédito. Los solicitantes del crédito habitualmente no entendían los costos y riesgos de estos préstamos y terminaban perdiendo su patrimonio y en muchos casos sus casas.

Para mejorar el bienestar financiero de sus clientes y otros solicitantes de créditos de bajos ingresos, Self-Help trabajó con una coalición de grupos económicos (bancos, cajas de

compensación, corredores de propiedades y constructores) y organizaciones activistas (AARP, NAACP, entre otras) para solicitar una ley en contra de los prestamistas abusivos. Carolina del Norte aprobó esa ley (la primera en el país de ese tipo) en 1999.

Aunque Self-Help cambió el ecosistema financiero y legal, la organización vio que el aprovechamiento de los pobres no era exclusivo de Carolina del Norte ni del mercado hipotecario. Dado eso en el 2001, Self-Help creó el Centro para préstamos responsables (CPR) para eliminar las prácticas de abuso financiero a escala nacional. Con el apoyo del CPR, muchos estados aprobaron leyes para disminuir tanto los préstamos hipotecarios abusivos y los préstamos de día de pago (préstamos de corto plazo equivalentes a una tasa de 390 por ciento anual). 10 CPR han logrado la atención y han cambiado las prácticas de los tomadores de decisiones corporativos, como se indica en el titular de The Wall Street Journal en el 2005: "Cuando Martin Eakes habla, los grupos escuchan".

"Somos sólo una parte de la ecuación en la solución de problemas de pobreza, hambre y falta de vivienda. El día que comencemos a pensar en nosotros mismos como más importantes que otras agencias en los peldaños por encima y por debajo de nosotros, es el día en que nos fallamos a nosotros, a nuestros clientes y a nuestros compañeros sin fines de lucro. Todos estamos juntos en esto, como parte de un ecosistema más grande de dar y servir. Tenemos que empezar a pensar y actuar juntos si queremos tener alguna esperanza de hacer que nuestros esfuerzos funcionen." -Robert Egger, fundador y presidente de D.C. Central Kitchen

Mapeando un ecosistema

Eakes y sus colegas de Self-Help crearon un cambio en los mercados de vivienda y préstamos en gran parte por instinto. Para hacer el cambio de ecosistemas más sistemático, los empresarios sociales deben crear un mapa de su ecosistema que identifique a todos los jugadores y las condiciones ambientales junto con las relaciones entre ellos.

El primer paso que deben tomar los emprendedores sociales al crear un mapa de ecosistemas es definir el impacto final de su organización, así como la serie de pasos que conducirán a ese impacto, es decir, deben definir su teoría del cambio. Ellos deben preguntarse: "¿Qué queremos lograr?" "¿Cómo lograr este resultado hará que la sociedad sea un lugar mejor?" "¿Cuál es el primer paso en el camino hacia este cambio?" "¿Cómo nos acercaremos a este paso? ¿Nuestro objetivo?" "¿Por qué creemos que este paso conducirá al cambio?"

A continuación, los emprendedores sociales deben identificar las diversas partes de su ecosistema, incluidos los actores (individuos y organizaciones) y las condiciones ambientales (normas, mercados, leyes) que pueden o podrían influir en su capacidad de crear y sostener el impacto previsto de la organización. La distinción entre los jugadores y las condiciones ambientales es un poco artificial porque los dos a menudo se afectan entre sí, pero para propósitos de mapear es útil mirar el ecosistema a través de ambos lentes.

JUGADORES Los ecosistemas biológicos están formados por complejas redes de organismos interrelacionados, o actores, cada uno de los cuales tiene un papel. Una planta con flores, por ejemplo, depende de ciertas aves e insectos para esparcir su polen. Las aves y los insectos, a su

vez, reciben nutrición de la planta. Otros pájaros e insectos podrían alimentarse de la planta con flores, y las plantas competidoras podrían robar a la planta con flores la luz solar, el agua y los nutrientes necesarios.

Los ecosistemas sociales operan de la misma manera. Los emprendedores sociales reciben ayuda de algunas personas y organizaciones, ayudan a otros, evitan las amenazas de otros y compiten con otros. Los emprendedores sociales deben identificar a todos los actores relevantes y las funciones que desempeñan. Para mantener el ejercicio de mapeo de ecosistemas manejable, recomendamos dividir a los jugadores en seis roles:

- **PROVEEDORES DE RECURSOS.** Estos actores incluyen proveedores de recursos financieros, humanos, de conocimiento, de redes y tecnológicos, y cualquier corredor o intermediario que canaliza estos recursos a aquellos que los desean. Las deficiencias e ineficiencias en esta categoría pueden seriamente restringir la capacidad de los emprendedores sociales para lograr el impacto, del mismo modo que una planta tendrá dificultades si está cortada de la luz solar adecuada, agua u otros nutrientes. Al crear un mercado secundario, Self-Help estaba aprovechando una nueva fuente de recursos financieros para hipotecas de bajos ingresos.
- **COMPETIDORES.** Esta categoría incluye a las organizaciones que compiten con la organización del emprendedor social por los recursos y las que compiten para servir a los mismos beneficiarios. Por ejemplo, Teach for America compite por el talento con McKinsey & Co. y Goldman Sachs, aunque ninguna de estas organizaciones sirve a los mismos beneficiarios que Teach for America. Y las escuelas de educación compiten con Teach for America para proporcionar maestros a las escuelas de los Estados Unidos. La competencia puede ser saludable si ayuda a canalizar recursos hacia los usos y beneficiarios más efectivos a los programas más efectivos.

Sin embargo, también puede conducir a la fragmentación y la ineficiencia cuando no está vinculado al rendimiento, un problema común en el sector social.

- **ORGANIZACIONES COMPLEMENTARIAS Y ALIADOS.** Estos actores son organizaciones o individuos que facilitan la capacidad de un emprendedor social para crear impacto. Esto incluye socios que realizan pasos críticos en la teoría del cambio del emprendedor social, individuos y organizaciones que apoyan la misma causa, y personas que proporcionan importantes servicios complementarios. Los padres, por ejemplo, desempeñan un papel central en el programa de educación preescolar Raising a Reader, que proporciona libros para que los padres lean a sus hijos. Aunque las debilidades en esta categoría son fáciles de pasar por alto, pueden inhibir seriamente la eficacia.
- **BENEFICIARIOS Y CLIENTES.** Estos actores incluyen clientes, pacientes, compradores y otros que se benefician de las actividades de los emprendedores sociales. En algunos casos, los clientes que pagan pueden no ser los beneficiarios finales - por ejemplo, cuando una agencia gubernamental paga por servicios sociales entregados a familias de bajos ingresos. En otros casos, los beneficiarios finales no pueden interactuar con la organización en absoluto. Por ejemplo, los beneficiarios primarios de Madres Contra la Conducción Ebria (MADD) son todos los que corren el riesgo de ser heridos por un conductor ebrio en la carretera, incluyendo aquellos que nunca han oído hablar de MADD.
- **OPONENTES Y CREADORES DE PROBLEMAS.** Estos actores contribuyen a los problemas que los emprendedores sociales están abordando, socavan la capacidad de las organizaciones para lograr

y sostener el impacto deseado, o se oponen políticamente a sus esfuerzos. Algunos, como los adversarios políticos abiertos y los más directamente responsables de los problemas en cuestión, son fáciles de identificar. Por ejemplo, los grupos que buscan frenar el cambio climático mundial saben que tienen que contrarrestar los esfuerzos de la Coalición Global para el Clima y el Instituto de Empresas Competitivas, que han tratado de plantear dudas sobre la ciencia del calentamiento global. Otros pueden ser más difíciles de identificar porque son neutrales sobre la causa de los emprendedores sociales y causan daño a la causa indirecta, involuntariamente ya veces incluso sin saberlo.

- **AFECTADOS O ESPECTADORES INFLUYENTES** . Se trata de una categoría global diseñada para provocar que los empresarios sociales piensen en actores que ahora no tienen un impacto directo, pero que se ven afectados por sus esfuerzos o que pueden influir en su éxito. De especial importancia son las organizaciones que podrían ser dañadas si el empresario social tiene éxito. Estos jugadores pueden eventualmente convertirse en opositores o creadores de problemas. Piense en cómo los sindicatos pueden responder a un programa de desarrollo de destrezas laborales que gradúa a muchos trabajadores talentosos que están dispuestos a trabajar por salarios inferiores a los sindicales. Por el contrario, los empresarios sociales también pueden ser capaces de identificar organizaciones que incidentalmente se benefician de su éxito y convertirlos en aliados o proveedores de recursos. Por último, los empresarios sociales pueden identificar a los partidos que son actualmente neutrales o marginados, como los miembros de los medios de comunicación, que podrían influir (positivamente y negativamente) en el cambio que desean lograr. Estas categorías son dinámicas y no mutuamente excluyentes. Los jugadores pueden asumir más de una función a la vez, pueden cambiar de roles a lo largo del tiempo y nuevos jugadores pueden entrar. La misma organización puede ser un competidor cuando se trata de competir por recursos limitados y un aliado cuando se trata de trabajar juntos para expandir la reserva de recursos o abogar por la legislación para servir a la misma causa. Por ejemplo, ante la investigación del Centro de Préstamos Responsables, las principales instituciones financieras podrían no sólo frenar sus prácticas de préstamo más agresivas, sino también encontrar maneras de trabajar con Autoayuda. Los mapas ecosistémicos de los emprendedores sociales deben reflejar la naturaleza dinámica de sus ecosistemas, anotando las tendencias y anticipando los cambios potenciales.

CONDICIONES AMBIENTALES. Los ecosistemas biológicos están compuestos no sólo de organismos, sino también de condiciones ambientales como el suelo, el clima, la luz solar y el agua. Estas condiciones ambientales tienen un impacto significativo en el tipo de organismos que pueden existir, así como en sus relaciones entre sí. Por lo tanto, las condiciones ambientales determinan qué tipos de organismos viven y cuáles morirán. Los ecosistemas sociales también contienen condiciones ambientales que afectan significativamente el ecosistema global. Las leyes y reglamentos, la demografía, la economía y la cultura afectan a las organizaciones que pueden existir, así como a sus relaciones mutuas. Aunque los ecosistemas sociales influyen en las personas y organizaciones dentro de ellos, esas personas y organizaciones pueden, a su vez, modelar e incluso cambiar los ecosistemas de los que forman parte.

Nuestro modelo para las condiciones ambientales en un ecosistema social se basa en el trabajo de Pankaj Ghemawat de Harvard Business School. Para ayudar a las empresas internacionales a entender los lugares en los que podrían operar, Ghemawat identificó cuatro categorías de

importantes diferencias ambientales. Hemos modificado estas categorías para las necesidades de los emprendedores sociales. Los empresarios sociales deben pensar en las condiciones actuales y los cambios potenciales dentro de cada categoría. Las cuatro condiciones ambientales son:

- **POLÍTICAS Y ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS.** Esta categoría incluye reglas y regulaciones junto con la dinámica política de las jurisdicciones en las que operan los empresarios sociales. También incluye los procesos y procedimientos que afectan a estas normas, incluidos los niveles de corrupción entre los políticos y los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley. Por ejemplo, la Ley de Reinversión Comunitaria de 1977 y la Ley de Desarrollo Comunitario y Mejoramiento Regulatorio de 1994 desempeñaron un papel vital en la conformación de las finanzas de desarrollo comunitario en Estados Unidos, afectando tanto a Self-Help como a sus socios bancarios.
- **ECONOMÍA Y MERCADOS.** Esta condición ambiental incluye la salud económica general de las regiones en las que los empresarios sociales operan y buscan recursos, así como la distribución de riqueza e ingreso de la región, las perspectivas económicas, los niveles de actividad empresarial y los mercados relevantes. El crecimiento del mercado de valores respaldados por hipotecas abrió una oportunidad para Self-Help. Desafortunadamente, otros han utilizado los mercados secundarios para ayudar a alimentar la explosión de los préstamos subprime.
- **GEOGRAFÍA E INFRAESTRUCTURA.** Esta categoría incluye no sólo el terreno físico y la ubicación, sino también la infraestructura con la que cuentan los empresarios sociales para el transporte, la comunicación y otras necesidades operativas. Lo que funciona en zonas urbanas densas puede no funcionar tan bien en las zonas rurales escasamente pobladas. El tratamiento del VIH / SIDA en un país con una extensa red de clínicas médicas es un desafío diferente al tratarlo en una clínica con pocas clínicas fuera de las principales áreas urbanas.
- **CULTURA Y TEJIDO SOCIAL.** Esta condición ambiental cubre las normas y valores, subgrupos importantes, redes sociales y tendencias demográficas de las personas que viven en la zona. Aunque menos concretas, estas condiciones son tan importantes como la infraestructura, la política y la economía. Muchas instituciones de microfinanzas están dirigidas a las mujeres. Los desafíos de este trabajo varían ampliamente dependiendo de las normas culturales locales sobre el papel de las mujeres en la economía.

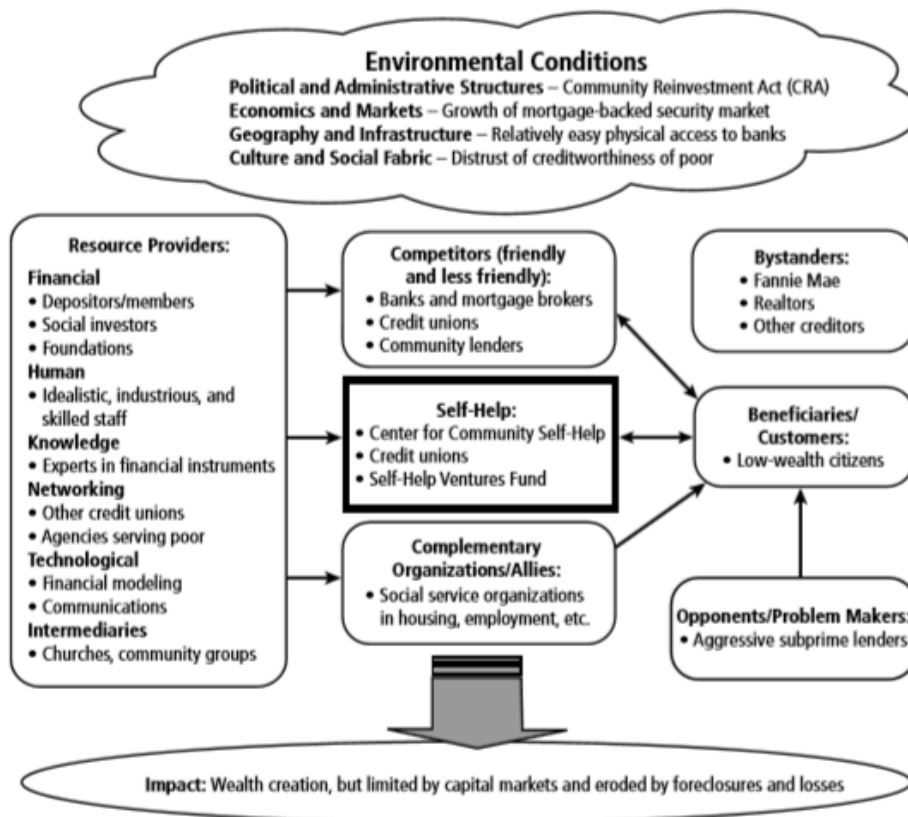
Definir estas condiciones ambientales es más fácil para los empresarios sociales que operan en una geografía y una jurisdicción política bien definidas. Los emprendedores sociales que trabajan en muchos ambientes legales, económicos, culturales y geográficos enfrentan un mayor desafío. Ellos necesitan tener un modelo robusto que sea capaz de prosperar en diferentes condiciones ambientales, o que necesitan elegir los diferentes entornos cuidadosamente para asegurar un mejor ajuste con el modelo, o que necesitan para adaptar su modelo para adaptarse a las diferentes condiciones ambientales.

Debido a que los ecosistemas son grandes y complejos, la construcción de un mapa del ecosistema corre el riesgo de convertirse en un tedioso ejercicio burocrático. Esto anularía el propósito de este proceso. La cartografía de los ecosistemas debe ser un proceso dinámico que resulte en ideas estratégicas. Un mapa del ecosistema debe ser un documento vivo que se modifica a medida que los empresarios sociales obtienen información sobre los actores y las condiciones ambientales que

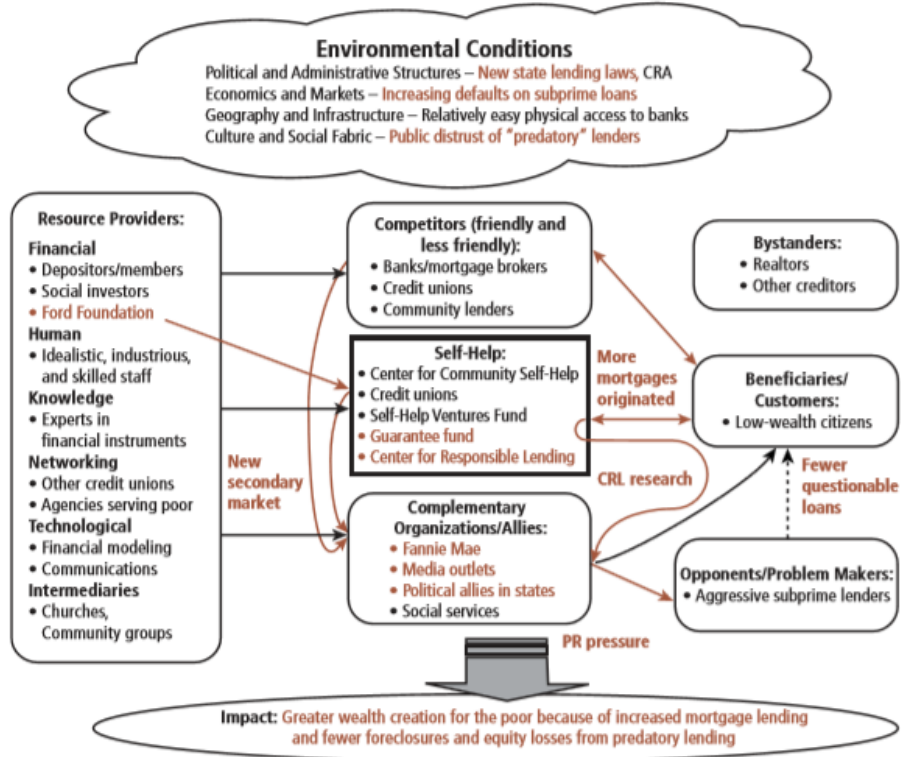
tienen o podrían tener un impacto significativo en sus esfuerzos. Los empresarios sociales deben ir más allá de lo obvio para considerar los factores que influyen en el comportamiento de otros jugadores y también considerar la dirección del cambio en las condiciones ambientales.

Para visualizar un mapa del ecosistema hemos incluido uno para Self-Help antes y después de que la organización creara el mercado secundario de hipotecas no conformes y el Centro de Préstamos Responsables.

Ecosystem Map: Self-Help's Ecosystem Before Changes



Ecosystem Map: Self-Help's Ecosystem After Changes (highlighted in color)



Las 4 C's: Cambiando tu ecosistema

Hemos identificado cuatro prácticas que los empresarios sociales pueden utilizar para crear un cambio sistémico en los ecosistemas. Estas cuatro prácticas son las "Cuatro C" - Coaliciones, Comunicaciones, Credibilidad y Contingencias. La importancia relativa de estas cuatro prácticas varía dependiendo del cambio que el empresario social pretenda crear, de la dinámica del ecosistema particular y de la posición de la organización en su ecosistema.

COALICIONES. El cambio sistémico del ecosistema suele ser creado por coaliciones de empresarios y organizaciones sociales, no por las acciones unilaterales de un solo empresario u organización. Sin embargo, crear coaliciones exitosas es un reto porque a menudo es difícil atraer a los socios adecuados, acordar una estrategia conjunta, seleccionar a los mejores líderes (u organizaciones líderes), mantener la coalición unida y hacer ajustes estratégicos a medida que la situación se desarrolla. Los empresarios sociales pueden formar coaliciones con grupos con los que de otro modo no estarían de acuerdo si las organizaciones se unen para lograr el mismo objetivo. Por ejemplo, Self-Help que había dirigido las acciones de los bancos en algunas de sus campañas, reconoció que los bancos eran un socio natural para ayudar a desarrollar un mercado secundario de hipotecas no conformes.

COMUNICACIONES. Muchas de las innovaciones potencialmente poderosas nunca se apoderan o crean un cambio sistémico duradero del ecosistema porque no se comunicaron eficazmente. La clave para una comunicación efectiva es que los empresarios sociales enmarquen las cuestiones

para que ayuden a construir apoyo para su causa. El encuadre puede ayudar a un empresario social a apelar a valores profundamente o ampliamente celebrados, así como al interés propio de otros jugadores. A menudo, se deben hacer concesiones, porque un marco particular que dramatiza el tema y atrae apoyo también podría alienar a otros jugadores. Considere la forma en que Self-Help contrasta los préstamos depredadores con los préstamos responsables. Hablar de préstamos predatorios ciertamente ofendió a algunos prestamistas, aunque el impacto general fue ayudar a crear el cambio deseado.

CREDIBILIDAD. A menudo es difícil para los empresarios sociales convencer a los demás de que se necesita un cambio sistémico, y aún más difícil de hacer que el cambio que proponen funcionará. Por eso es importante que los emprendedores sociales encuentren formas de establecer su credibilidad. A veces, una idea es tan grande o el momento es tan urgente que un empresario social tiene que actuar inmediatamente a gran escala. Pero a menudo es más eficaz demostrar la idea en pequeña escala y aprender de esa experiencia antes de intentar un cambio más dramático. Self-Help, por ejemplo, primero hizo préstamos hipotecarios a prestatarios de bajos ingresos y minorías y luego probó su idea de mercado secundario con Wachovia Bank - antes de reclutar más tarde la ayuda de la Fundación Ford y Fannie Mae para llevar la idea al mercado más grande.

CONTINGENCIAS. Los ecosistemas biológicos y sociales son por su naturaleza complejos, lo que hace difícil predecir todas las consecuencias de cualquier intervención significativa. Debido a esto, crear un cambio sistémico es a menudo un proceso experimental y de aprendizaje. Es importante para empresarios sociales para predecir cómo su ecosistema y los actores en él podrían reaccionar ante cualquier cambio - y estar preparados con potenciales contraataques para mejorar o capitalizar la situación. Empezar el cambio a pequeña escala ayuda a comprender las consecuencias imprevistas. Los grupos antitabaco, como la Campaña por los Niños Libres del Tabaco, estaban preparados para luchar agresivamente por las leyes estatales y locales que prohíben fumar en interiores y aumentan los impuestos después de perder inicialmente la lucha en el Congreso para que el tabaco sea regulado por la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos.

Caminos hacia el Cambio Sistémico

Una vez que los empresarios sociales han creado su mapa del ecosistema, pueden usarlo para perfeccionar su estrategia. Hay dos caminos principales para crear un cambio sistémico. Una implica el cambio de una o más de las condiciones ambientales que dan forma al comportamiento de los jugadores. La otra consiste en introducir una innovación que se propague lo suficientemente bien como para establecer patrones de conducta nuevos y estables. El primer camino es la forma más clara de cambio sistémico. Incluye la creación de nuevas políticas y regulaciones públicas, el establecimiento de mercados y el cambio de las formas de funcionamiento de los mercados existentes, el establecimiento de nuevas normas culturales y dinámicas sociales y la construcción de nuevas infraestructuras. El trabajo de Self-Help sobre los préstamos predatorios, por ejemplo, cambió la política pública a nivel estatal y federal y está moldeando el comportamiento del mercado a través de su trabajo con grandes instituciones financieras. La campaña MADD para crear conductores designados cambió la cultura y la dinámica social en los Estados Unidos y redujo el número de accidentes causados por conductores ebrios.

Los empresarios sociales también pueden crear cambios sistémicos introduciendo nuevas prácticas, estructuras organizativas y modelos de negocios que otros adoptan. La introducción de los hospicios, por ejemplo, cambió la manera en que el sistema médico se ocupa de la atención de final de la vida. Los hospicios se originaron en el Reino Unido, pero no entraron en los Estados Unidos hasta 1974 con el establecimiento del hospicio de Connecticut. Ahora hay más de 3.200 hospicios en los Estados Unidos. Tal vez el ejemplo más conocido de una innovación socialmente emprendedora que se ha extendido y causado el cambio sistémico es el microfinanciamiento. Esta innovación, iniciada por Acción Internacional, Grameen Bank y otros, se ha extendido tanto que ha cambiado los sistemas financieros para atender a los pobres en muchas partes del mundo.

A menudo, el cambio sistémico requiere tanto un cambio en las condiciones ambientales como la introducción y establecimiento de prácticas innovadoras. Los cambios en las condiciones ambientales pueden reforzar nuevos patrones de comportamiento y facilitar su propagación mediante el cambio de reglas, costos, normas e incentivos. Por ejemplo, la legislación en los años ochenta que autorizó a Medicare a reembolsar el cuidado de hospicio ayudó a los hospicios a extenderse por los Estados Unidos.

Por supuesto, el cambio en el ecosistema no es tarea fácil. Los emprendedores sociales que desean crear este nivel de cambio pueden encontrar útil recordar lo que hemos denominado "Cuatro C": Coaliciones, Comunicaciones, Credibilidad y Contingencias (ver "Las Cuatro C: Cambiar su Ecosistema" arriba).

Otros usos de un marco de ecosistemas Un marco de ecosistemas puede ayudar a los emprendedores sociales de muchas maneras además de crear un cambio sistémico, incluyendo:

- Impartir una comprensión más profunda de la teoría del cambio de una organización haciendo visible las condiciones y relaciones ambientales de las que depende la organización. Llevando a una revisión de esa teoría.
- El mapeo de los flujos de recursos dentro y dentro del ecosistema, revelando restricciones, cuellos de botella y fuentes subutilizadas, tal vez sugiriendo estrategias alternativas de recursos para la organización.
- Identificar nuevas asociaciones operativas, tal vez con organizaciones complementarias, que no lleguen a un cambio sistémico, pero que prometen mejorar el impacto de los emprendedores sociales mediante el aumento de la coordinación de los actores que de otro modo serían independientes.
- Determinar las condiciones ambientales críticas mínimas necesarias para que el modelo operativo de una organización sea un éxito y utilizar esa información para guiar los esfuerzos de los emprendedores sociales para llevar el modelo a nuevas áreas.
- Desarrollar diferentes modelos operativos para diferentes ecosistemas, o un modelo operativo más robusto que funcione en una variedad de ecosistemas diferentes. Por supuesto, mirar a la sociedad y los emprendedores sociales en términos de ecosistemas tiene sus límites. Sin embargo, creemos que se puede aprender mucho utilizando esta idea para iluminar el carácter dinámico, interconectado y complejo de los entornos en los que trabajan los emprendedores sociales.