

El retorno social de la inversión: ¿se puede medir el impacto de la difusión de un proyecto de respon- sabilidad social empresarial?

The Social Return of Investment: Is it Possible to Measure the Impact of the Diffusion of a Corporate Social Responsibility Project?

O retorno social da inversãõ: ¿pode-se medir o impacto da difusãõ de um projeto de responsabilidade social empresarial?

César Sáenz Acosta*
José Ventura Egoávil**

Fecha de recibido: 26 de agosto de 2013
Fecha de aprobado: 22 de diciembre de 2013
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.01

Para citar este artículo: Sáenz A., C., & Ventura E., J. (2014). El retorno social de la inversión: ¿se puede medir el impacto de la difusión de un proyecto de responsabilidad social empresarial? *Universidad & Empresa*, 16(26), 31-64. doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.01

RESUMEN

En este documento, que es el resultado de un trabajo de investigación, se examina la influencia que tienen el cambio actitudinal y su difusión interna entre los usuarios de un proyecto de responsabilidad social (RS), sobre el logro de los propósitos de ese proyecto.

* Doctor en Administración de Empresas de la Universidad ESADE (Barcelona). Magíster en administración de empresas de la Universidad ESAN (Perú). Profesor de responsabilidad social y conflictos sociales de la Universidad ESAN. Correo electrónico: cesarsaenza@hotmail.com

** Doctor en Administración de Empresas de la Universidad ESADE (Barcelona). Magíster en administración de empresas de la Universidad ESAN (Perú). Profesor de estrategias de *marketing* y *social business* de la Universidad ESAN. Correo electrónico: jventura@esan.edu.pe

Se empleó el método de estudio de caso. El público objetivo son emprendedores partícipes de un programa de desarrollo de capacidades en un proyecto de responsabilidad social del sector de telecomunicaciones. Los resultados muestran 1) que la generación de un cambio conductual y, más específicamente, su rápida difusión entre los usuarios del proyecto tienen un efecto positivo en el logro de los objetivos del mismo, 2) que ese efecto se puede estimar mediante el Retorno Social de la Inversión (*Social Return On Investment, SROI*) y 3) que las empresas que privilegian proyectos de pueden mejorar el desempeño de los mismos si logran promover un cambio conductual entre sus usuarios o beneficiarios.

Palabras clave: Cambio de conducta, desarrollo de capacidades, difusión de la innovación, responsabilidad social, retorno social de la inversión.

ABSTRACT

In this document, which is the result of a research project, the influence of attitudinal change and its internal diffusion among the users of a Social Responsibility Project is appraised against the achievement of the purposes of that project. The case study method was used. The target audience consisted of entrepreneurs who participated in a capability development program in a social responsibility project in the telecommunications sector. The results show that 1) the creation of behavioral change, and more specifically, its rapid diffusion among users of the project, have a positive effect in the accomplishment of its objectives, 2) this effect may be estimated by means of Social Return on Investment (SROI), and 3) companies that favor Social Responsibility projects can improve their performance if they bring about behavioral change among their users or beneficiaries.

Keywords: Change of behavior, Development of capabilities, Diffusion of innovation, Social responsibility, Social return on investment.

RESUMO

Neste documento, que é o resultado de um trabalho de pesquisa, se examina a influência que têm a mudança atitudinal e sua difusão interna entre os usuários de um projeto de responsabilidade social (RS), sobre a realização dos propósitos desse projeto. Empregouse o método de estudo de caso. O público objetivo são empreendedores partícipes de um programa de desenvolvimento de capacidades em um projeto de responsabilidade social do setor de telecomunicações. Os resultados mostram: 1) que a geração de uma mudança comportamental, e mais especificamente, sua rápida difusão entre os usuários do projeto, tem um efeito positivo na realização dos objetivos do mesmo; 2) que esse efeito pode-se estimar mediante o Retorno Social da Inversão (*Social Return On Investment, SROI*), e 3) que as empresas que privilegiam projetos de RS podem melhorar o desempenho dos mesmos se conseguem promover uma mudança comportamental entre seus usuários ou beneficiários.

Palavras-chave: Desenvolvimento de capacidades, difusão da inovação, mudança de conduta, responsabilidade social, retorno social da inversão.

INTRODUCCIÓN

Las últimas seis décadas han atestiguado el creciente interés por discutir cuál es el papel de las empresas en la sociedad, más específicamente, cuál es su grado de responsabilidad ante ella. Entre las décadas de 1950 y 1970, dos posturas distintas se han hecho presentes: por un lado, se encuentra la perspectiva económica, que promueve la creación de valor económico para los accionistas (Friedman, 1975); por el otro, está la perspectiva normativa y ética, que impulsa la idea de acatar las normas nacionales y desenvolverse de acuerdo con valores y objetivos que sean deseables para la sociedad (Bowen, 1953; Carroll, 1979).

Como resultado de lo anterior, la responsabilidad social de las empresas es comprendida hoy como una obligación de tipo social, económico, legal, ético y filantrópico. La responsabilidad social (RS) es entendida, más específicamente, como la búsqueda de una misión para los negocios que siga líneas de acción que también sean deseables para la sociedad (Maigan & Ferrel, 2004).

A finales de la década de 1970, a medida que las actividades de las empresas se entrelazaron con las actividades de las personas y abarcaron un mayor espacio geográfico,

la RS profundizó en la consideración del impacto social y ambiental de las operaciones de las compañías (Wiseman, 1982). Wood (1991), por ejemplo, en línea con esta consideración, señaló en su momento que la RS abarcaba tres procesos: 1) el monitoreo ambiental (evaluación de impacto social, ambiental y económico), 2) la gestión de asuntos sociales (como la decisión de no establecer vínculos de negocio con proveedores cuyo comportamiento es no ético, denunciar el empleo juvenil, etc.) y 3) la gestión de las relaciones con los *stakeholders* (o grupos de interés).

La perspectiva de los *stakeholders* es de particular interés. A diferencia de aproximaciones previas a la RS, centradas esencialmente en el inversionista (*shareholder*), el consumidor y los grupos sociales afectados directamente por las operaciones de las empresas, esta perspectiva incluye a otros actores que tienen un legítimo interés en las organizaciones (Freeman, 1984), tanto en sus actividades presentes como en las futuras (Carroll, 1979).

De acuerdo con la teoría basada en los recursos (*resource-based theory*), los *stakeholders* poseen determinados recursos que las empresas necesitan para realizar su misión y perdurar. Esto explica en buena

medida por qué una empresa es proclive a adoptar un comportamiento socialmente responsable (Campbell, 2007). Los empleados, por ejemplo, proporcionan recursos intelectuales, los proveedores, por su parte, proveen recursos materiales y las comunidades y organizaciones civiles construyen un marco amplio para evaluar el comportamiento de las empresas y sus esfuerzos en materia de RS.

Planteamientos como ese han dado soporte al advenimiento de la perspectiva institucional de la RS. Esta perspectiva destaca la capacidad que posee la empresa para asumir la influencia que ella tiene sobre el entorno y para responder a las expectativas de los diversos *stakeholders* (Sen, Bhattacharya & Korschun, 2006). Una serie de actores cuyos intereses, de hecho, pueden encontrarse o no hacerlo. Desde esta aproximación a la responsabilidad social, se espera que el compromiso con el bienestar de la sociedad se incorpore en los procesos de negocio, que exceda los requerimientos legales del gobierno y las expectativas sociales y que sea sujeto de escrutinio por parte de los *stakeholders* (Bansal, 2005).

A partir de los años 90 el reconocimiento de la importancia de construir buenas relaciones con los *stakeholders* y de contribuir al bienestar general se halla en la agenda de la

mayoría de empresas. Estas comenzaron a preocuparse por emprender programas de RS y por apoyar diversas causas de manera directa o indirecta. La literatura reciente señala una amplia variedad de iniciativas en este sentido, entre las que se encuentran 1) actividades filantrópicas y de caridad, 2) esfuerzos para apoyar la lucha contra enfermedades como el cáncer o fenómenos como las hambrunas, 3) colaboración con programas de educación para niños desamparados, 4) protección de especies animales o vegetales en peligro de extinción, 5) creación de productos verdes y 6) mejora en las condiciones laborales al interior de fábricas instaladas en países en vías de desarrollo. Estas y otras iniciativas son censadas en estudios como el de Peloza y Shang (2011).

A pesar de que esas iniciativas consideren que el seguimiento de principios como los de ser un “buen vecino” (al integrarse de manera armoniosa con su entorno) podrían permitirles ascender efectivamente en la escala de atribuciones de los *stakeholders*, las empresas han encontrado importantes dificultades para determinar la asertividad y el verdadero impacto de sus iniciativas de RS. En efecto, aunque la literatura proveniente de diversas disciplinas resalta la existencia de beneficios como una mayor repu-

tación, la formación de vínculos duraderos con la comunidad, la identificación empresa-consumidor, la presencia de una actitud favorable hacia la empresa y sus productos, y la generación de un efecto positivo sobre las finanzas corporativas (Brown, Dacin, Pratt, & Whetten, 2006; Carroll & Shabana, 2010; Luo & Bhattacharya, 2006), el examen por industrias, tipos de iniciativas y contextos en los que estas se despliegan muestra la existencia de importantes vacíos que se acentúan en el caso de las empresas individualmente consideradas.

La preocupación por identificar el impacto de las iniciativas de RS ha crecido a medida que su empleo se ha propagado en muchas industrias. Pero existe la necesidad de contar con medios para estimar objetivamente ese impacto y de saber si el mismo llega a producirse o no. Esta información se puede emplear, entre otras actividades, para 1) retroalimentar la gestión de las iniciativas de RS, 2) verificar que los beneficios responden a una o a múltiples expectativas de algún(os) *stakeholder(s)*, 3) cimentar una buena reputación y, sobre esa base, 4) construir vínculos duraderos con esos grupos de interés.

Estudios recientes indican que los beneficios de la RS son más proba-

bles si la información de las actividades económicas y los esfuerzos de las empresas en esta materia se difunden y reportan por canales no directamente vinculados con ellas (Nikolaeva & Bicho, 2011). Esto permite agregar confiabilidad a la información y, por esta vía, desde la perspectiva de los *stakeholders*, aporta también transparencia. Ahora bien, en un sentido contrario, algo similar también ocurre. De este modo, un comportamiento no ético o poco transparente es percibido por los *stakeholders* como muestra de hipocresía u oportunismo. Esto deteriora la reputación de la empresa y conduce a situaciones de conflicto que pueden llevar incluso a acciones de boicot por parte de algún(os) grupo(s) de interés (Wagner, Lutz, & Weitz, 2009).

En los últimos años han surgido iniciativas para poner en relación las actividades de las empresas, su nivel de influencia en el entorno socio-ambiental y sus esfuerzos en materia de sostenibilidad y RS. Las iniciativas influyentes, se sugiere, son aquellas a las que se adhieren las empresas de modo voluntario (Willis, 2003). Este es el caso de la Global Reporting Initiative y de mecanismos en los que las empresas se ponen bajo el escrutinio público, como el Down Jones Sustainability Index o el Corporate So-

cial Responsibility Index. A ello se suma el papel de los medios de comunicación y las redes de activistas que se apoyan en Internet (Nikolaeva & Bicho, 2011; Reynolds & Yuthas, 2008).

En línea con la teoría, dos elementos destacan al mediar entre los intereses por adelantar iniciativas de RS y la habilidad para cristalizar los propósitos subyacentes. En primer lugar, las empresas necesitan que se produzca la difusión de las acciones de RS y sus logros. Esto es esencial para que los *stakeholders* accedan a información que les permita asociar la imagen de la empresa con las “buenas” causas que subyacen a las iniciativas de RS. En segundo lugar, si dicha comunicación es incongruente con lo que se observa en la realidad, las iniciativas de RS podrían tener efectos negativos en la credibilidad y la reputación de las empresas.

El éxito de las iniciativas de RS es, por lo tanto, el precursor de su fase de difusión. Desde la perspectiva de los *stakeholders*, las prácticas de RS que cristalizan sus objetivos y/o metas tienen mejores posibilidades de reducir la potencial incongruencia entre las motivaciones (esfuerzo desinteresado frente a auto-servicio) y los comportamientos observados. Esto disminuye su sensación

de desconfianza e incluso la eventual propensión a tomar un curso de acción conflictivo.

La difusión externa, por su parte, activa un marco de evaluación en torno a la empresa, sus ofertas y sus iniciativas de RS. Al mismo tiempo, esta depende de que la gestión de la iniciativa de RS contemple un mecanismo de evaluación que permita medir su nivel de éxito o de fracaso. Esa relación circular ha sido poco explorada, como lo han sido también el examen de técnicas para estimar el impacto de las iniciativas de RS (programas o proyectos) y la indagación de estrategias para mejorar sus perspectivas de éxito. Esto, en particular, si ellas se conducen en un contexto de conflicto latente.

Bajo el marco descrito, el objetivo del estudio es examinar la relación circular descrita en el párrafo anterior, pero en sentido inverso. En otras palabras, examinar si, independientemente de que exista un clima de conflicto latente, es posible obtener un ambiente colaborativo entre la entidad impulsora de proyectos de RS y los *stakeholders*. Esto a través de una estrategia que procure minimizar la inconsistencia observada entre las motivaciones de la empresa para conducir iniciativas de RS y el valor percibido de dichas iniciativas o proyectos, es decir, su impacto.

El tipo de estrategia a estudiar procura entonces el logro de un cambio conductual entre los beneficiarios del proyecto mediante la introducción y difusión de innovaciones. Este eje de interés emerge del siguiente razonamiento: “la difusión interna entre los usuarios o beneficiarios del proyecto de RS puede contribuir al logro de los objetivos del proyecto —por tanto, facilita su difusión externa—. Esto en virtud de un cambio actitudinal favorable que se pone de manifiesto en su componente activo, a saber: la conducta”.

Se pretende además obtener una estimación objetiva de los beneficios tangibles e intangibles (impacto) de un proyecto de RS. Esto, con el fin de indagar si la difusión interna (entre los gestores del proyecto y los propios beneficiarios) y externa (hacia la comunidad y de cara a segmentos de *stakeholders* relevantes) contribuye a mejorar la implementación del proyecto, ganar mayor adhesión al mismo, incrementar el grado de adopción de las innovaciones en él propuestas y, en suma, elevar su nivel de desempeño global.

Los hallazgos de esta investigación pueden ser empleados por gerentes de proyectos de RS para mejorar la gestión de aquellos que se encuentren a su cargo. Esto por medio de una estrategia que se sustenta en la

difusión de una conducta favorable entre los usuarios de un proyecto, así como en el aumento de las perspectivas de logro de las metas del mismo. Los valores por este generados, como se pone en evidencia, pueden ser medidos objetivamente sobre la base de información no financiera, mediante el empleo del método conocido como Social Return on Investment (RSOI).

I. METODOLOGÍA

A. Campo de aplicación

El objetivo de investigación es muy pertinente en el contexto peruano. Esta es la principal razón por la que ha sido adoptado como campo de aplicación del estudio. En este país la Defensoría del Pueblo (2011) reporta que el número de conflictos sociales ha aumentado sensiblemente en los últimos cinco años, desde 80 conflictos en 2006 hasta 214 en 2011. Cerca de la mitad de los conflictos (118 de 214) pueden ubicarse en la categoría de conflictos socioambientales. Ellos están asociados a actividades extractivas en la industria minera. La diferencia se distribuye entre un amplio número de industrias, como la energía y las telecomunicaciones.

Para prevenir el conflicto, las empresas están adoptando prácticas de

RS en la perspectiva de mejorar su relación con las comunidades y los usuarios, así como de difundir su compromiso con el desarrollo de la sociedad. Como aspecto particular del contexto peruano, en la mayor proporción de proyectos se busca introducir algún tipo de innovación que impacte de forma sustancial y homogénea tanto en la mejora de las condiciones de vida de los beneficiarios como en la solución de problemas sociales. Ese énfasis en causas abstractas, y no en causas específicas, que suele caracterizar a las iniciativas de RS (Peloza y Shang, 2011), amplía el espectro bajo el que las empresas pueden impulsar iniciativas de RS.

En el contexto peruano, el énfasis se ha hecho en los sectores sociales (salud y educación) y en el fomento de actividades productivas (Ministerio de Energía y Minas, 2010). En esos campos, un requisito básico para operacionalizar un proyecto de, por ejemplo, desarrollo social, es incluir el componente de desarrollo de capacidades (en los beneficiarios) y lograr que estas se difundan homogéneamente para facilitar la marcha de los proyectos y el acceso a sus beneficios.

Sin embargo, los autores no han hallado información concerniente a introducir un elemento catalizador

de la difusión de capacidades entre los beneficiarios de proyectos de RS en el Perú y tampoco fue encontrada en la literatura consultada. Este vacío acomoda el objetivo de examinar elementos mediadores entre la gestión del proyecto y la difusión externa; para lo que se empleará el modelo de difusión de innovaciones (Rogers, 1983).

Para que los proyectos de RS posibiliten una relación constructiva entre empresas y *stakeholders* es necesario que la información sobre su impacto tenga difusión externa, en términos de una estimación objetiva del impacto logrado. Pero, más allá de los indicadores de tipo costo-efectividad —comunes en proyectos de inversión pública—, las empresas conducen sus actividades sin contar con información cabal sobre el impacto de sus operaciones de negocio e iniciativas de RS en el entorno y en el bienestar de las personas. Sin información de este tipo, las perspectivas de efectuar mejoras a los proyectos de RS se diluyen, así como sus posibilidades de alcanzar resultados (de impacto) que valga la pena difundir.

Pese a que no se dispone de una metodología comprehensiva para cuantificar el impacto de las operaciones económicas de las empresas sobre el entorno, en relación con el propio

valor financiero de las empresas, recientemente se han desarrollado métodos para estimar el valor económico del impacto, específicamente, sobre el bienestar de las personas (New Economics Foundation [NEF], 2006; NEF, 2008; The Roberts Enterprise Development Fund [REDF], 2003).

En particular, el SROI considera el balance de externalidades positivas y negativas, empleando información financiera y no financiera. Esto es destacable porque las empresas que emplean métricas de impacto ambiental y social, las incluyen dentro de sus reportes financieros usuales. Esto minimiza su importancia y revela información superficial que poco puede decir con relación a los impactos ambientales y sociales (Lingane & Olsen, 2004).

A pesar de que el SROI ofrece una mayor capacidad explicativa que los índices y métricas que utilizan las empresas y organizaciones que conducen proyectos de desarrollo, su empleo en proyectos de RS se halla poco explorado. En ese sentido, en el presente estudio se ha empleado esta técnica para indagar sobre la calidad de un proyecto de RS (estimando su impacto en las metas del proyecto) y sobre las condiciones para facilitar la difusión de los beneficios asociados a las

innovaciones que el proyecto busca introducir.

B. Estudio de caso

Aunque utiliza algunos elementos cuantitativos para su desarrollo, el estudio es de naturaleza cualitativa. Esto, en virtud de que el estudio procura ganar un mayor y mejor entendimiento de un fenómeno en el que persisten vacíos teóricos y prácticos. El método utilizado es el estudio de caso. Este método de investigación permite la inmersión profunda en el estudio de un fenómeno contemporáneo que es holístico, poco conocido, opera en su medio natural y es indistinguible de su contexto (Al Rubaie, 2002; Harling, 2002; Jáuregui, 2003; Yin, 2003a).

Este método de investigación (el estudio de caso) ha mostrado ser de gran utilidad en las ciencias sociales (Marshall & Rossman, 1999) para investigar en profundidad fenómenos que son complejos por naturaleza y llegar a un conocimiento más bien emergente (Harling, 2002). Su aplicación al presente estudio resultó apropiada, dado que se trabaja con un proyecto de RS y que se examina un fenómeno que es complejo y amerita un estudio profundo.

En el desarrollo del caso se siguió un protocolo similar al propuesto

por Yin (2003a). Este protocolo considera detalles del proyecto (objetivos), procedimientos para el trabajo de campo (credenciales y calendariación de visitas y entrevistas), preguntas (siguiendo una pauta) y una guía de evaluación. Este protocolo permitió proveer al estudio de validez interna.

En cuanto al sujeto de análisis, se definió que fuera una empresa que, en el marco de su política de RS hubiera implementado proyectos de desarrollo social, en donde el desarrollo de capacidades es un componente vertebral de la intervención. La empresa seleccionada, que pertenece al sector de servicios financieros, ha realizado otras acciones para influir sobre la conducta del público objetivo (los beneficiarios del proyecto), lo que converge con el objetivo del estudio.

Siguiendo el procedimiento descrito, en el desarrollo del caso ha sido posible investigar las acciones de la empresa impulsora del proyecto, tanto aquellas responsables del éxito del mismo, gracias a una gestión que introdujo la innovación (perspectiva de la empresa), como aquellas que generan más directamente un impacto social (perspectiva de los *stakeholders* relevantes). Para esto se ha tomado como marco de refe-

rencia el modelo de difusión de la innovación (ver figura 1).

C. Entrevistas

En la aplicación del método indicado, los autores no se limitaron a una única fuente para la recolección de datos. Se empleó la estrategia de triangulación, que implicó acceder a múltiples fuentes de información. Esto no solo como medio de corroboración (Tellis, 1997; Yin, 2003b) y representación creíble de la realidad (Walker, 2002), sino también, principalmente, para dotar al estudio de validez externa.

La triangulación de fuentes de información consideró específicamente 1) documentos de la empresa, 2) entrevistas en profundidad a representantes de la compañía vinculados con el proyecto de RS y 3) entrevistas a los *stakeholders* más relevantes, en particular a los usuarios y beneficiarios del proyecto, los proveedores y las empresas de capacitación.

Se emplearon guías de entrevistas con preguntas organizadas en cuatro secciones. Se indagó en particular por lo siguiente:

- a. ¿En qué consiste el proyecto (propósito, metas, público objetivo, plazos, etc.)? ¿En qué consiste la

- gestión de la implementación del proyecto de RS?
- b. ¿Cuáles deben ser las actividades de una empresa para provocar el cambio de conducta de los beneficiarios de un proyecto de RS?
 - c. ¿Cómo se desarrolla el proceso de cambio de conducta de los beneficiarios del proyecto de RS con respecto al desarrollo de capacidades?
 - d. ¿Cómo se determina el efecto de la adopción del proyecto de RS por parte de los usuarios en el logro de las metas y/o propósitos del proyecto?

Para responder a estas interrogantes se tomaron como unidad de análisis las innovaciones o proyectos de RS con desarrollo de capacidades. Se realizaron quince entrevistas en profundidad, que comprendieron a los siguientes tipos de informantes: dos representantes de la empresa, diez microempresarios (beneficiarios del proyecto), dos capacitadores y un responsable de monitoreo del proyecto.

La duración de las entrevistas fue, en promedio, de una hora. En algunos casos se extendieron una hora y media. Las entrevistas fueron grabadas. Para ello se contó con la autorización previa de los informantes. El entrevistador, además, anotó sus observaciones durante y después de

las entrevistas. Estas notas sirvieron para la elaboración de memos que se incluyeron en la organización y codificación de la información.

El audio de las entrevistas fue transcrito a texto. Se añadieron comunicaciones en la forma de correos electrónicos y registros de reuniones y otros documentos referidos a la implementación del proyecto y las respuestas de los beneficiarios. La información se introdujo en el *software* Atlas.ti®, para posibilitar el manejo de la información cualitativa y el procesamiento respectivo, que consistió, en lo fundamental, en la codificación del material para identificar en él temas emergentes.

D. Codificación de la información

En el estudio se empleó un análisis comparativo constante para examinar la relación entre el modelo de difusión de innovaciones y el contenido de las entrevistas. Esto se hizo siguiendo los pasos propuestos por el modelo de la *Grounded Theory* (Strauss & Corbin, 1990). En él, luego de la recolección de información y su análisis, se generan categorías que se ajustan a la información obtenida (Denzin, 2000).

El aspecto esencial del *Grounded Theory* es la construcción de teoría de modo emergente, mediante el análisis comparativo constante de

la información obtenida (Coyne, 1997). Para ello se aplicó el procedimiento inicial de clasificación, comparación, comprensión del contexto, descripción de experiencias y evaluación y combinación de los datos (entrevistas transcritas y documentos). Esto contribuyó a la mayor riqueza de la información que fue luego codificada siguiendo el procedimiento propuesto por Strauss y Corbin (1998).

El procedimiento de codificación comprendió *open coding*, *axial coding* y *selective coding*. De este modo, se hace posible extraer significados, relaciones y patrones narrativos que conducen a nuevo conocimiento. En total, veinticinco documentos primarios fueron codificados (entrevistas e información documental), a lo que se añadió

información procedente de la búsqueda bibliográfica realizada. La medida de consistencia del procedimiento de codificación fue la confiabilidad entre codificadores (*intercoder reliability*), de acuerdo con lo postulado por Lombard, Snyder-Duch y Bracken (2004).

La codificación se realizó con especialistas, quienes tuvieron la labor de asignar códigos a la información de los documentos primarios (entrevistas, documentación del proyecto, registros y archivos). El grado de coincidencia entre los codificadores fue 64,5%. Luego de identificados y racionalizados los códigos, se organizaron en trece categorías.

El conjunto de categorías y códigos emergentes se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Codificación de variables

Categoría	Código
Conocimiento	Interpersonal
Persuasión	Ingeniero experto Aprendizaje Ventajas Satisfacción
Decisión	Aplicable
Implementación	Mejor calidad de trabajo
Confirmación	Satisfacción con resultados Reconocimiento del cliente

Categoría	Código
Ventaja relativa	Adquisición de nuevas capacidades Ahorros en insumos Mayores ingresos Mejor calidad de trabajos Mejora de imagen
Compatibilidad	Insumos y material conocido
Complejidad	Baja complejidad Mediana complejidad Fácil de transmitir
Experimentabilidad	Fácil de experimentar en clases y sitio laboral
Observabilidad	Observable
Mayoría temprana	Comprometidos con el trabajo Responsables Ingenioso Curioso de aprender Maestro Respetados
Impactos	Mayores ingresos Ahorros Adquisición de conocimiento

Fuente: Elaboración propia.

II. Modelo de estudio

A. Difusión de innovaciones y cambio de conducta

Para estudiar el efecto de un cambio de conducta de los usuarios de un proyecto de RS sobre la gestión y los resultados del proyecto, se empleó la teoría de difusión de innovaciones. Esta teoría comprende el proceso de decisión (conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación), las características de la innovación, la categoría a que per-

tenecen los usuarios (adoptantes) y los canales de comunicación.

La teoría de difusión de innovaciones, en relación con el cambio de conducta, se ha abordado en varias disciplinas y con relación a distintas iniciativas. El concepto de innovación alude a una idea, práctica u objeto percibido como nuevo por un individuo o comunidad, mientras que el concepto de difusión de una innovación alude al proceso por el que estos elementos son comunicados a través de canales diversos, en

un tiempo dado, entre los individuos que integran un sistema social (Rogers, 1983). Bajo esta perspectiva, la innovación no privilegia tanto la nueva idea, pues el individuo podría ya saber de ella, sino más bien el interés de conocerla. Si el interés emerge, el individuo buscará información ulterior con el fin de poder decidir si adopta o no la innovación.

El mecanismo conductual de la difusión de innovaciones hace de esta el instrumento apropiado para abordar el objetivo de investigación. Esto, dado que las acciones de la entidad impulsora de la innovación se convierten en un medio legítimo por el cual los individuos acceden a la información (mediante pasantías, capacitaciones, etc.) y la pueden compartir posteriormente.

Por lo anterior, la teoría de difusión de innovaciones se viene aplicando en campos diversos en los que un cambio de conducta a nivel de un sistema social tiene impacto en la marcha del propio sistema, ya sea que se trate de una organización particular o de la sociedad en general (O'Neill, Pouder, & Buchholtz, 1998; Van de Ven, Angle, & Poole, 1989). Casos específicos de aplicación incluyen 1) gestión de organizaciones (Johns, 1993): en el reclutamiento, entrenamiento y mejora del rendimiento del nuevo personal, 2) educación (Wright, Palmar, & Ka-

vanough, 1995): en la capacitación de docentes, 3) salud pública (Harting, 2009; Institute of Medicine, 2001): con la adopción de nuevos procedimientos clínicos y 4) tecnologías de información (Damanpour, 1992; Samarawickrema & Stacey, 2007): en el impulso a la enseñanza por Internet.

La literatura da cuenta de dos teorías iniciales sobre la difusión de la innovación, a saber: la Teoría de las etapas de cambio (Porchaska, 1979) y la Teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977). Sin embargo, Rogers (1983), luego de analizar estudios por un periodo de cuatro décadas, consiguió integrar una propuesta que concibe la innovación y la difusión al interior de un mismo proceso. En este proceso, la innovación se comunica entre los miembros de un sistema social durante un periodo de tiempo determinado. Los cuatro elementos que son considerados se describen a continuación. Esto con el fin de ilustrar los elementos contingentes del grado de difusión de una innovación:

1. *El proceso de decisión*: Es el conjunto de mecanismos por los que el individuo avanza desde un primer conocimiento de la innovación, hasta el punto en que decide sobre su adopción. En este proceso, se distinguen cinco etapas: 1) conocimiento: el individuo es expuesto ante una innovación,

- 2) persuasión: el individuo adopta una actitud favorable/desfavorable ante la misma, 3) decisión: el individuo se compromete con una acción concreta para aceptar/rechazar la innovación, 4) implementación: la innovación se pone en uso y 5) confirmación: cuando el individuo busca reforzar la decisión de adoptar la innovación o da un paso atrás hacia la etapa en que evaluó por vez primera su elección de adoptar o rechazar la innovación. Esto último ocurre, en particular, si él es expuesto a mensajes contradictorios o información negativa sobre la misma.
2. *Características de la innovación:* La idea, el objeto o la práctica percibidos como algo novedoso no implican que el conocimiento sobre los mismos sea inédito, pero sí implica una evaluación seguida de una actitud y de la manifestación activa mediante la conducta. Las características de la innovación son 1) ventaja relativa, o grado de superioridad en relación con innovaciones precedentes, en términos de economía, prestigio social o satisfacción, 2) compatibilidad entre la innovación, las actuales alternativas y las precedentes, en relación con las necesidades de los individuos, 3) complejidad, o el grado de dificultad en la comprensión y el uso de la innovación, 4) experimentabilidad, o el grado en que la innovación puede ensayarse y 5) observabilidad, o el grado en que los resultados de la innovación pueden ser observados.
3. *Canales de comunicación:* Comprenden las vías por las que el mensaje o información sobre la innovación llega al receptor e influye sobre la decisión de adopción. Debe considerarse que el emisor del mensaje tiene la posibilidad de seleccionar los canales específicos y, por lo tanto, influir en las percepciones del receptor, así como en los procesos de decisión y adopción.
4. *Categorías de adoptantes:* Los individuos, en un sistema social, poseen diferentes propensiones a adoptar innovaciones. Los hay 1) innovadores: los primeros en adoptar la novedad son emprendedores (Rogers, 1983), que se motivan a sí mismos para descubrir nuevos usos para la innovación y poseen recursos para comunicarse con individuos fuera de su sistema social (ellos influyen en la velocidad y el alcance de la difusión), 2) primeros adoptantes: están más integrados a su sistema social que los innovadores; emplean de forma mesurada y exitosa las innovaciones, por lo que gozan del respeto y el reconocimiento de sus pares, quienes les solicitan consejo, 3) primera

mayoría: aunque no ocupan posiciones de liderazgo en su sistema social, los individuos de esta categoría tienen alta interacción con sus pares; una vez ellos adoptan la innovación, esta se difunde más rápidamente, 4) mayoría tardía: comprende individuos escépticos, cautelosos al momento de probar las innovaciones y propensos a retardar la adopción hasta que las dudas relacionadas con su uso y las creencias de su sistema social se disipen y 5) rezagados: son excesivamente cautos para adoptar una novedad y usualmente lo hacen cuando el cambio operado ya se ha diseminado en el sistema.

B. El retorno social de la inversión (SROI)

Para examinar el impacto del proyecto de RS, se aplicó el modelo de cálculo del Retorno Social de la Inversión (SROI o *Social Return On Investment*). Este modelo tiene capacidad explicativa para valorizar impactos de proyectos sin fines de lucro —como los proyectos de desarrollo y RS—, en donde la principal dificultad es obtener aproximaciones monetarias para impactos intangibles. Aunque este tipo de valorización no siempre puede obtenerse, o en ocasiones resulta en un esfuerzo impráctico, la New Economics Foundation (NEF, 2006)

desarrolló una guía para calcular el SROI que consta de catorce pasos, organizados en cuatro etapas. Este procedimiento ha probado ser funcional. Las cuatro etapas son:

1. *Determinación del alcance de los impactos y mapeo de stakeholders*: Esta etapa comprende tres pasos de preparación: 1) establecer el propósito y los parámetros del análisis SROI y fijar recursos requeridos para su empleo, 2) identificar, involucrar y priorizar a los *stakeholders*, indagando sus intereses y objetivos mediante consultas directas y 3) delinear un modelo de cambio y el modo en que la organización emplea sus recursos para realizar actividades que conducen a resultados directos (*outputs*) y a resultados más significativos a largo plazo (*outcomes*). Esto último se acompaña de identificar qué parte de los resultados se explica por la intervención de la organización (impactos) y qué parte obedece a otros factores u organizaciones.
2. *Recolección de información*: Esta etapa comprende también tres pasos, a saber: 4) seleccionar indicadores de tipo *outcome* (intangibles y tangibles), en función de los tipos de impacto que se pueden identificar conjuntamente con los *stakeholders* relevantes

(a través de un *brainstorming*, por ejemplo), 5) asociar, en la medida de lo posible, valores financieros a los indicadores seleccionados y 6) recolectar datos de fuentes internas y externas (entrevistas, *focus groups*) para alimentar el cálculo de los indicadores.

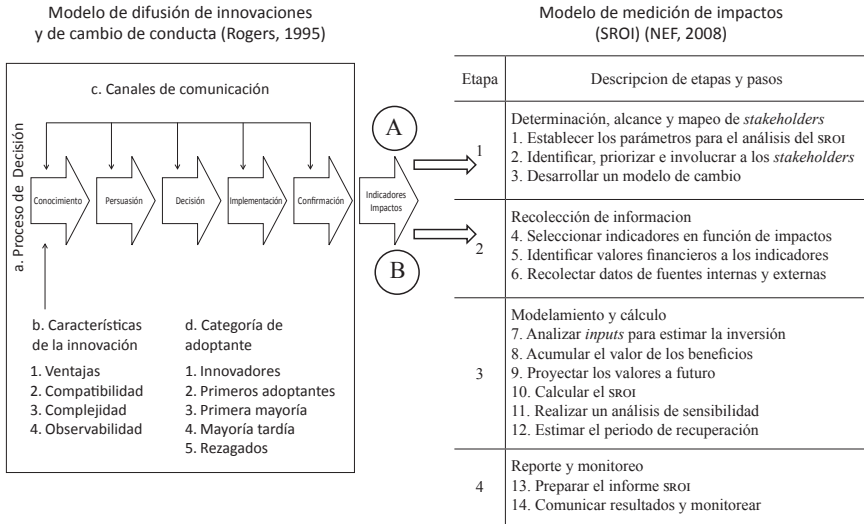
3. *Modelamiento y cálculo de impacto*: Esta etapa contiene seis pasos: 7) analizar los *inputs* para estimar la inversión realizada e incorporar una valorización de los recursos no financieros empleados, 8) acumular el valor de los beneficios, 9) proyectar los valores a futuro, a una tasa de descuento y un horizonte temporal dados, 10) calcular el SROI dividiendo los beneficios acumulados netos entre la inversión total realizada, 11) realizar un análisis de sensibilidad, mediante la variación de los valores que se han debido asumir y 12) opcionalmente, estimar el periodo de recuperación.
4. *Reporte y monitoreo*: Esta última etapa contiene dos pasos que son 13) elaborar el reporte SROI, que incluye el procedimiento seguido, el mapa de indicadores valorizados e intangibles, la descripción de los indicadores, entre otros, y 14) comunicar los resultados y monitorear el flujo de esta información en la organización.

C. Impacto de programas de desarrollo de capacidades con difusión de innovaciones

Para indagar el objetivo de investigación se han planteado dos ejes de estudio. Están soportados en un marco conceptual que comprende tanto la teoría de difusión de innovaciones, en relación con el proceso de cambio conductual, como la estimación de impactos por proyectos de RS sin fines de lucro. Para efectos de conducir el estudio en función del objetivo de investigación y tomando en cuenta las recomendaciones de Locke, Spirduso y Silverman (2000), ambos modelos se han integrado de la forma que se muestra en la figura 1.

La literatura consultada recomienda la integración entre el proceso de difusión de la innovación y la estimación de los impactos asociados a valores intangibles. Rogers (1983) advierte que mientras el estudio de las innovaciones ha ganado gran notoriedad, lo referido a estimar impactos se halla poco estudiado. Esto se explica, en parte, por la dificultad de identificar y de cuantificar la porción intangible de los impactos, así como por la carencia de indicadores para estimar la eficiencia de la inversión realizada mediante información no financiera.

Figura 1. Modelo de estudio



Fuente: Elaboración propia vinculando los modelos de Rogers (1983, p. 165) y NEF (2008).

Para Rogers, la difusión de la innovación debe entonces abordar el análisis de impactos asociados a las innovaciones. Para ello propone las siguientes preguntas: ¿qué variables se relacionan con la innovación? ¿Cuáles son los impactos de adoptar una innovación?

Por otro lado, la metodología de estimación del SROI (NEF, 2008) enfatiza los indicadores para estimar impactos intangibles atribuibles a la organización impulsora del proyecto, pero no toma en cuenta que incluso estos también reflejan un nivel de impacto que es atribuible a las actitudes y, más específicamente, a las conductas de los beneficiarios. En consecuencia, el empleo conjun-

to del modelo de difusión y de la metodología de medición de impactos intangibles para investigar el impacto de proyectos de RS tiene como bisagra al modelo de cambio conductual, que es prerrogativa de la organización impulsora del proyecto. Bajo este modelo se enfatizan las acciones que realiza la organización para difundir una innovación y obtener resultados directos (*outputs*), al tiempo que se incentiva un cambio de conducta proclive hacia la innovación. Esta relación se indica con la letra “A” en el modelo de estudio (figura 1).

El efecto combinado se estima que comprende consecuencias más significativas en el mediano y largo

plazo (*outcomes*) y estas pueden identificarse mediante indicadores prioritarios —que se señalan con la letra “B” en el modelo de estudio— y valorizarse a través del SROI. En cuanto a las consecuencias, Rogers (1983) también las analizó y propuso una tipología de tres pares: deseables e indeseables, directas e indirectas y anticipadas y no anticipadas. Su identificación es necesaria, pues algunas de ellas no pueden ser controladas de antemano.

1. *Consecuencias deseables versus consecuencias indeseables*: Son los efectos funcionales o disfuncionales de una innovación sobre un individuo o sistema social y normalmente no son los mismos para todas las personas o integrantes de un sistema social, dado que ello depende de la forma en que la innovación afecta a los distintos adoptantes. En este tipo de consecuencia, difícilmente se pueden separar las consecuencias deseables de las indeseables.
2. *Consecuencias directas versus consecuencias indirectas*: Los cambios en un sistema a raíz de la introducción de innovaciones desatan reacciones en cadena, con consecuencias de primer orden e inmediatas, seguidas por consecuencias de segundo orden, cuya ocurrencia es contingente a la ocurrencia de las primeras.

3. *Consecuencias anticipadas versus consecuencias no anticipadas*: Los cambios provocados por una innovación que no han sido reconocidos y buscados por los actores involucrados se presentan de modo no anticipado, pero se hallan interrelacionados con aquellos cambios que sí han sido anticipados y buscados. Esta ocurrencia simultánea genera incertidumbre, la cual conduce a los actores involucrados a adoptar mecanismos para protegerse, mecanismos como la obtención de cierta cantidad de información para activar el proceso de decisión sobre adoptar o no la innovación. Este tipo de consecuencias solo puede administrarse de modo parcial.

III. CASO DE ESTUDIO

Proyecto: “Formación de los futuros empresarios de la microempresa”

El sector de servicios financieros en el Perú ha sido asociado principalmente con iniciativas indirectas de RS, las cuales se ubican dentro de la categoría de iniciativas de filantropía y apoyo a causas sociales (Peloza & Shang, 2011). Ello se explica por la naturaleza de las actividades del sector, que dependen del manejo de información, a dife-

rencia de las empresas de sectores que conducen operaciones que son visibles o que alimentan percepciones sobre su impacto potencial en el entorno, como ocurre en las industrias extractivas como la minería y en la de manufacturas.

Sin embargo, las empresas del sector de servicios financieros han adoptado una postura más activa en cuanto a impulsar iniciativas de RS que contribuyan a una causa que es compatible con la misión y los objetivos institucionales. Un tipo de iniciativa que ha ganado mayor visibilidad en los últimos años es el referido a programas de fomento del emprendimiento, el deporte, la cultura y, más recientemente, el desarrollo sostenible. Este último es un tema que ha ganado gran relevancia, por ser el eje prioritario de las iniciativas de RS propugnadas por la red de entidades de servicios financieros que componen la Global Alliance for Banking on Values (GAVB).

En dicho contexto, la empresa Citibank del Perú ha desarrollado el programa de formación de emprendedores, que es conducido a través de una entidad denominada Citi Foundation. Esta cuenta con la participación de APRENDE (una empresa del Grupo ACP, que también se guía por los principios de la GAVB).

Este tipo de iniciativas se caracterizan por su énfasis en el desarrollo de capacidades que permitan a los beneficiarios emprender acciones que aporten a su propio bienestar. En el caso de Citi Foundation, el principal propósito es incentivar la creación de empresas.

El público objetivo son microempresarios del sector de la gastronomía, de escasos recursos pero con motivación para emprender una empresa o mejorar una ya existente. Por la naturaleza de esta iniciativa, el acceso al programa no tiene costo. Este programa tiene como ejes de atención 1) el desarrollo de capacidades y habilidades en gestión empresarial, 2) el aprendizaje de técnicas de elaboración de platos que lleven la firma típica de la cocina peruana y 3) la consideración de la perspectiva del consumidor.

En cuanto a gestión empresarial, se pone énfasis en la dirección de la organización, el trabajo colaborativo con las personas y el desarrollo del producto (características organolépticas e imagen). En cuanto a la técnica, los aspectos esenciales incluyen la preparación de una amplia gama de platos, el manejo de insumos, la condimentación adecuada, el sabor regional, la diferenciación de los subtipos de cocinas (por zona geográfica, por tipo de

carne empleada, por tipo de condimentos y aderezos, entre otros) y la higiene. En cuanto al consumidor, la atención mayor se presta a la correcta actitud de atención al cliente, a la difusión de información que permita al consumidor seleccionar los platos, así como tener una idea clara de las condiciones de higiene y salubridad en que se preparan los platos, entre otros aspectos.

En el programa también se han identificado medidas generales para determinar si existe un avance en cuanto a los propósitos de cada eje en términos de capacidades desarrolladas. Las medidas prioritarias, de acuerdo a la información obtenida, incluyen:

1. *Dirección y trabajo de equipo* (tres horas de capacitación): En este componente se prioriza la mejora de la capacidad de liderazgo y de dirección, el incremento de la productividad de las personas, el trabajo en equipo, la aplicación de medidas en materia de calidad y mejora continua, la comunicación efectiva dentro de la empresa, el clima laboral de cordialidad y la motivación.
2. *Calidad e imagen del producto* (tres horas de capacitación): En este componente se prioriza la imagen de la empresa y de los productos, la calidad del pro-

ducto final y de los insumos empleados, la innovación y la confiabilidad de los proveedores de estos insumos.

3. *Cocina nacional* (dieciséis horas de entrenamiento): Este componente se ocupa de la elaboración de platos en función de las mejores técnicas y en condiciones adecuadas de calidad y servicio. Los platos priorizados incluyen la comida criolla, pollos y parrillas, pescados y mariscos y chifa.

IV. RESULTADOS EMERGENTES

A. Proceso de difusión de la innovación

1. El proceso de decisión

En lo relativo al conocimiento sobre el programa y la innovación, resulta que para el 95% de los beneficiarios ese conocimiento se produjo por medio de charlas de difusión, precedidas por el contacto telefónico efectuado por Citi Foundation, mediante el empleo de la base de datos de Citibank. El 5% restante se informó por medio de contactos personales (amigos).

En cuanto a si la actitud hacia la información sobre la innovación constituía un elemento de persuasión, se indagó sobre el grado en que la información obtenida a tra-

vés de los medios de difusión iniciales (la charla, la exposición del especialista, la aplicabilidad de la innovación) fue satisfactorio. Para los beneficiarios, la claridad sobre los beneficios del programa, la capacidad profesional de los docentes y la percepción sobre las ventajas de aplicar la innovación han sido elementos de persuasión en la decisión de adoptar la innovación, en la medida en que alimentan la expectativa de desarrollar capacidades para mejorar en factores que los emprendedores ya han definido ex ante como “críticos para el éxito” del negocio. Tal es el caso de la calidad en el producto, la satisfacción del consumidor asociada a mayores ingresos y los ahorros.

La experiencia de los emprendedores deja entrever que han tenido oportunidad de aplicar lo aprendido también a una escala de tiempo mayor, que les permite hacer uso de técnicas para mejorar la imagen del negocio y además abrir oportunidades para expandir la oferta gastronómica. Los aspectos identificados más sobresalientes son la higiene, la calidad de los insumos y la variedad de platos. Estos puntos han servido tanto para efectuar una implementación meticulosa, como para confirmar la decisión de adoptar la innovación.

En la medida en que la implementación de nuevas prácticas de negocio es exitosa y demuestra proporcionar beneficios constantes en el futuro, los emprendedores perciben la necesidad de integrar de forma definitiva las mejoras y los aprendizajes asociados al empleo de la innovación. Adicionalmente, se halló que en dicha evaluación los emprendedores no solo toman en cuenta su percepción, sino también las opiniones de los clientes y de los miembros del equipo de trabajo.

2. Características de la innovación

El elemento de mayor importancia comprende un conjunto de ventajas que los emprendedores atribuyen a las nuevas prácticas de gestión empresarial, a las técnicas de elaboración de las comidas y al servicio brindado a los consumidores. Esto con relación a las prácticas precedentes. En cuanto a las capacidades, se destacan la administración de restaurantes, la preparación de platos, el trabajo en equipo y el cuidado de la calidad de los platos.

En cuanto a los efectos de las ventajas, los emprendedores identifican tres: 1) mayores ingresos económicos, que derivan de una mayor calidad, servicio y satisfacción del cliente, 2) mejor calidad, que influye en la satisfacción del consumidor y

la captación de nuevos clientes, así como en un cambio actitudinal dentro del negocio y una mayor motivación de reducir ineficiencias que llevan a costos innecesarios y 3) mejor imagen a nivel individual y colectivo. A nivel individual la imagen del negocio influye en la retención de clientes, el interés por probar nuevos platos y la diferenciación de los competidores; a nivel colectivo, los emprendedores adquieren un sentido de comunidad por ser parte de un esfuerzo de pares.

A pesar de que la mayor ventaja relativa percibida ha influido de modo más decisivo en la tasa de adopción de las innovaciones, los emprendedores también han proporcionado información sobre otros aspectos compatibles con las predicciones del modelo de difusión de innovaciones. En primer lugar, los nuevos procedimientos y técnicas no son incompatibles con el trabajo que vienen desarrollando los emprendedores. Esto podría ser diferente si la innovación propuesta fuese ajena a la tecnología empleada por los emprendedores. Esta compatibilidad se confirmó por la relativa facilidad con que los emprendedores han aplicado las técnicas y capacidades adquiridas (experimentabilidad), así como por otros tipos de evidencia (ferias gastronómicas, medios de comunicación) sobre su aplicabili-

dad en el ámbito gastronómico (observabilidad).

El componente de las capacitaciones no ha entrañado una complejidad tal que estuviese por fuera del alcance de los emprendedores para poder aplicar lo aprendido. Este, sin embargo, no ha sido el caso para los requerimientos de inversión en equipo, infraestructura y capital de trabajo. La ventaja relativa de las innovaciones, por lo tanto, es sensible a otros dos factores que responden al perfil del emprendedor: por un lado, están las restricciones objetivas de tipo económico y financiero; por el otro, la mayor o menor aversión a afrontar una inversión expresada en términos monetarios. El primer elemento mediador está fuera de control del programa, mientras que el segundo se halla dentro del espectro del cambio actitudinal que el programa busca modificar, por ejemplo, mediante el desarrollo de habilidades de liderazgo.

3. Canal de comunicación

La comunicación inicial, como se reportó antes, se produjo principalmente por medio del contacto telefónico con los potenciales interesados y los beneficiarios del proyecto, se realizó también una campaña de difusión de relativamente modesto alcance. La tasa de respuesta a la

convocatoria a la charla informativa fue del 75% de los potenciales interesados. Luego, la comunicación se mantuvo fluida a través de la interacción individual y colectiva con los beneficiarios seleccionados, en el transcurso de la marcha del programa de formación y, de modo individual, durante la etapa de monitoreo que siguió al programa formativo.

Es necesario resaltar dos aspectos: en primer lugar, la comunicación personalizada, acompañada de la difusión abierta de los propósitos del proyecto, es una forma apropiada de preseleccionar a los beneficiarios con mayor motivación intrínseca para participar de manera activa en el proyecto, es decir, de contribuir al éxito del mismo y no simplemente ser un actor pasivo. En segundo lugar, la evidencia hallada confirma la predicción de la teoría en el sentido de que la entidad impulsora de la innovación influye sobre las condiciones iniciales y básicas para el éxito en la difusión de la innovación. Esta lo hace a través del empleo contingente de los canales de comunicación.

4. Categoría de adoptante

La teoría de la difusión de innovaciones pone énfasis también en el perfil de los individuos como una

condición que no puede ser controlada y que, por lo tanto, debe tomarse en cuenta para el desarrollo de la innovación, principalmente en su introducción y difusión en un determinado contexto. En vista de que los perfiles son distintos, se podría pensar que el contexto óptimo es aquel en que la totalidad o la mayoría de los usuarios de una innovación tiene el perfil de innovadores o, en su defecto, de primeros adoptantes.

Este difícilmente es el caso en grupos sociales reales, en donde coexisten diferentes perfiles de adoptantes. En tal sentido, un contexto óptimo, pero sujeto a restricciones, es aquel donde la velocidad a la que se difunde una innovación depende de una adopción inicial rápida hasta el punto en que la innovación es aceptada por la mayoría de individuos. Al respecto, Rogers (1983) propone que los adaptadores tempranos tienen un papel muy importante en la difusión de las innovaciones porque, a diferencia de los innovadores, conservan un mayor grado de empatía con sus pares dentro de un sistema social. Esto ejerce un efecto de persuasión que depende menos de las características de la innovación.

Los emprendedores que participaron en el proyecto de RS poseen el perfil de adoptantes tempranos. Esto no es sorprendente en vista de que,

hasta cierto punto, ese es el papel que desempeñan al frente de sus negocios. Los adoptantes tempranos buscan compartir las experiencias innovadoras dentro de su sistema social inmediato, no solo por la oportunidad de expresarse espontáneamente, sino también por los propósitos que le conciernen y que dependen de las reacciones de otros individuos dentro del sistema social.

Los emprendedores, particularmente, han adoptado las innovaciones impulsadas desde el programa formativo porque ello les permitía desarrollar nuevos platos, mejorar la calidad, lograr la satisfacción del consumidor y, por lo tanto, aumentar sus ingresos. Esto, a su vez, alimenta expectativas asociadas a subsiguientes innovaciones. Sin embargo, dado que el funcionamiento de este círculo virtuoso depende de acciones colectivas, los emprendedores son proclives a expresar o desarrollar habilidades interpersonales para contagiar su entusiasmo y visión. Para ello, exploran su faceta de innovadores, buscan información que les brinde nuevas ideas y prueban novedades y combinaciones con aquellas que ya se encuentran realizando (combinar ingredientes locales con ingredientes de otras regiones, por ejemplo).

En la investigación realizada se halló que los emprendedores gozan de

cierto reconocimiento en su entorno social y de negocios y que poseen una personalidad en la que se combinan cualidades como las de ser soñadores, avatares de la superación personal, creyentes del trabajo en equipo, amigables, exigentes pero conscientes de las posibilidades de los demás y de la situación del entorno y buenos negociadores. Es decir, se halló que los beneficiarios del proyecto poseen el perfil adecuado para facilitar la adopción y la difusión de las innovaciones propuestas a través del programa formativo. Esto ha sido posible, en buena medida, por la afortunada segmentación del público objetivo, lo que no implica que en una convocatoria similar o subsiguiente sea posible captar beneficiarios con el mismo perfil de adoptante.

B. Estimación de impactos en función del SROI

En la estimación del SROI se siguieron los primeros diez pasos (etapas 1 a 3) propuestos en la metodología de NEF (2008) que fue descrita antes, en la sección relativa al modelo de estudio. Los ítems incluidos en la estimación de beneficios emergen de la labor de codificación y se organizan en función del tipo de *stakeholder*, puntualizando qué porción de los beneficios es atribuida al proyecto desde la perspectiva

de los *stakeholders*. Las inversiones derivan de la información documental sobre los costos de realización del programa, a precios de mercado.

Sobre la base de los valores acumulados que se muestran en la tabla 2 se calculó el impacto del proyecto, equivalente a un retorno social del 94% sobre el valor acumulado de la inversión.

Tabla 2. Valorización de ítems para la estimación del SROI

Ítem	Valor (S/.) y atribución (%)	
Adquisición de nuevas capacidades		
(Microempresario)		
Inversión en capacitación	80.000	
Aporte atribuido al proyecto	100%	
Total	80.000	
Mayores ingresos		
(Microempresarios)		
Mayores ingresos	310.000	(estimación del empresario)
Aporte atribuido al proyecto	20%	
Total	62.000	
(Proveedores)		
Mayores ingresos	12.000	(estimación del proveedor)
Aporte atribuido al proyecto	20%	
Total	2.400	
(Capacitador)		
Mayores ingresos	6.000	
Aporte atribuido al proyecto	100%	
Total	6.000	
(Equipo de monitoreo)		
Mayores ingresos	5.000	
Aporte atribuido al proyecto	100%	
Total	5.000	
Cálculo del SROI		
Beneficios totales	155.400	
Inversión	80.000	
SROI	194%	

Fuente: Elaboración propia.

1. Determinación del alcance de los impactos y mapeo de *stakeholders* (etapa 1)

Paso 1: Se estableció el objetivo de estimar el impacto de las acciones alusivas al programa de formación de emprendedores (eje vertebral del proyecto), según el concepto del SROI.

Paso 2: Los *stakeholders* relevantes en la marcha del proyecto fueron los beneficiarios (microempresarios de escasos recursos pero con motivación intrínseca para emprender e innovar), el equipo de capacitación, los proveedores y el equipo de monitoreo.

Paso 3: El modelo de cambio consistió en el desarrollo de la capacidad para adoptar nuevas técnicas de preparación, procedimientos de servicios y prácticas de gestión, que tengan un impacto positivo sobre los factores críticos de éxito del negocio, desde la perspectiva de los beneficiarios (como la preparación de nuevos platos para ampliar la oferta gastronómica).

2. Recolección de información (etapa 2)

Paso 4: Los indicadores de tipo *outcome* surgieron de la labor de codificación y del *brainstorming*

practicado junto con los emprendedores. Las medidas contempladas en los aspectos de gestión, de técnica y de servicio apuntaron finalmente al común denominador del aumento sostenido de los ingresos del negocio, lo que es consistente con el objetivo del proyecto.

Paso 5: Gracias a la información documental provista por la empresa fue posible especificar indicadores financieros para la mayor parte de acciones ligadas al proyecto, en general, y a la puesta en marcha del programa de formación, en particular. Para los valores intangibles se adoptaron aproximaciones que emergen de la experiencia de los empresarios.

Paso 6: Además de la información recolectada a través de registros, documentos y entrevistas, fue necesario indagar datos concretos sobre precios de mercado de los componentes del proyecto.

3. Modelamiento y cálculo de impacto (etapa 3)

Paso 7: El agregado de inversiones para poner en marcha el proyecto y, específicamente, el programa de formación, fue estimado a través de la documentación, los testimonios de los informantes y las cotizaciones de precios de mercado de

bienes y servicios insumidos por el programa de formación.

Paso 8: En el cálculo de beneficios agregados (impactos) se emplearon también precios de mercado, como referentes para valorizar los beneficios de tipo financiero y no financiero. Esta identificación supuso diferenciar las perspectivas de los *stakeholders* y tomar en cuenta su parecer sobre la porción de beneficios que son atribuibles al proyecto (la empresa), para diferenciarlos de aquellos que se explican por el esfuerzo de los emprendedores o por factores atribuibles a terceros (los proveedores, en este caso). Por ejemplo, se valorizó la obtención de nuevo conocimiento, en función de los ingresos adicionales a partir de la aplicación de dicho conocimiento (20% de atribución). En el caso del efecto asociado al papel de los proveedores y al equipo de capacitación y monitoreo se siguió la misma lógica.

Paso 9: Dado que el programa formativo opera en el corto plazo, el periodo de evaluación quedó restringido a un año.

Paso 10: Finalmente, el valor del SROI quedó determinado por la relación entre la suma de los beneficios sociales totales netos (beneficio agregado menos inversión total) y la inversión.

CONCLUSIONES

El estudio ha permitido reconocer, en primer lugar, que la diversidad de iniciativas de RS que se viene produciendo en el ámbito de las empresas es amplia. A través de esas iniciativas las compañías tienen la oportunidad de integrar objetivos sociales con su misión de negocios. Según la literatura revisada, las iniciativas de responsabilidad social (RS) están condicionadas por la naturaleza de las operaciones de las empresas de una industria o sector.

En la medida en que las empresas conducen operaciones que se entretienen directa y visiblemente con las actividades de los *stakeholders* relevantes, las iniciativas de RS tienden a ser concretas y sus costos y beneficios pueden valorizarse en términos financieros con relativa facilidad. Esto ocurre, por ejemplo, con la inversión en infraestructura, que es frecuente hallar en los proyectos de RS en industrias extractivas. De modo inverso, en la medida en que las operaciones de la empresa son menos visibles o son indirectas, la RS tiende a incorporar iniciativas abstractas o indirectas (como el apoyo a causas sociales) y sus costos y beneficios difícilmente se pueden asociar con medidas financieras. Esto ocurre, por ejemplo, en las empresas del sector

de servicios financieros. Todo esto restringe la gama de opciones para impulsar iniciativas de RS, pero al mismo tiempo es un incentivo para planificar acciones de RS que tengan un impacto notable en dimensiones intangibles del desarrollo social. La evidencia aportada por el estudio apunta en esa dirección.

La empresa de servicios financieros Citibank Perú ha desarrollado un programa de formación de emprendedores en el sector de la gastronomía que, si bien opera a pequeña escala, es un campo de estudio relevante para explorar qué iniciativas de RS funcionan mejor en el sector de servicios financieros y en qué condiciones y cómo se puede aumentar de modo verificable su impacto en dimensiones del desarrollo que implican valores agregados intangibles.

El estudio mostró que una iniciativa en el sector financiero es más exitosa si se produce una convergencia de propósitos entre la entidad impulsora y los beneficiarios, incluso si esta se ha de obtener por medio de proyectos que generan valores agregados intangibles. Este es el caso del programa de formación de emprendedores —principal tipo de *stakeholders*—, cuyo objetivo es promover la creación de empresas por parte de empresarios

de escasos recursos. En la perspectiva del beneficiario, se trata de la oportunidad de crear o recrear una empresa como medio para generar ingresos, mejorar el nivel de bienestar familiar y participar activamente del mundo de los negocios. En la perspectiva de la empresa, se trata de mostrar que esta tiene capacidad de respuesta ante las expectativas sociales de RS, por un lado, y de fomentar el surgimiento de nuevos sujetos de crédito, como es su competencia, por el otro.

El hecho de que la convergencia de propósitos se produzca, no obstante, depende de diversos factores. El estudio ha buscado ganar un mayor entendimiento de aquellos asociados a la RS. En primer lugar, la selección de beneficiarios es un factor que influye en la actitud hacia el proyecto y, eventualmente, también en la manifestación de la conducta en función del perfil del beneficiario. Para aquilatar un perfil de beneficiario es importante emitir información sobre el proyecto que contribuya al mecanismo psicológico por el que las expectativas generadas se ajustan a los intereses de los beneficiarios y, en general, de los *stakeholders*. En este sentido, el manejo de los canales de comunicación es un factor influyente en la identificación de beneficiarios cuyas expectativas

más probablemente converjan con los objetivos de RS de la empresa.

En segundo lugar, la iniciativa de RS debe mostrar que es posible alcanzar los objetivos y las metas previstas y estimar el grado de contribución sobre los objetivos y metas de los beneficiarios. Al difundir externamente esa información, la brecha entre las expectativas y las percepciones (de eventos observados) de los beneficiarios se reduce. Esto contribuye a estimular una actitud y unas conductas más favorables hacia el proyecto y sus diferentes componentes. En el caso de estudio, mostrar que las innovaciones que ofrece el programa formativo tienen aplicabilidad e impacto directo en los negocios de los beneficiarios es otro factor influyente para que las expectativas de las partes involucradas (la empresa y los *stakeholders*) converjan y, por tanto, que el proyecto y la gestión del mismo tengan éxito.

Ambos factores descritos se hallan inexplorados en el ámbito de los proyectos de RS y, más específicamente, en proyectos que buscan introducir innovaciones como medio para generar valores agregados que afecten de modo positivo y sostenido a los beneficiarios. Se carece de indicadores que muestren el impacto en dimensiones intangi-

bles sobre las que el proyecto busca influir, como son las capacidades y destrezas para el emprendimiento y el liderazgo o la mejora de la calidad de vida de la población. Sin este tipo de indicador, la organización impulsora no dispone del medio para evaluar los impactos atribuibles al proyecto. Si se carece de esta información, no es posible la difusión interna y externa de los propósitos y las ventajas del proyecto, un aspecto fundamental para la calidad de la selección de los beneficiarios.

En el estudio se empleó el modelo de Retorno Social de la Inversión (NEF, 2008) que tiene capacidad explicativa sobre impactos de tipo intangible y en cuya estimación se hace uso de información financiera y no financiera. El modelo es aplicable a proyectos de RS y permite valorizar sus impactos directos e indirectos, tangibles e intangibles, en función de diferentes *stakeholders* (además de los beneficiarios). Se halló, más concretamente, que la información sobre el desempeño del proyecto contribuye a la adhesión de los beneficiarios al proyecto y sirve como medio para mejorar la gestión del mismo. Ella disminuye también la brecha entre las expectativas de los beneficiarios y los impactos percibidos.

Sin embargo, los proyectos de RS que dependen de lograr introducir innovaciones experimentan los efectos de dos fenómenos a nivel de beneficiarios. Por un lado, estos presentan distintos grados de propensión a adoptar innovaciones, por lo que la difusión (interna y externa) de las promesas asociadas a ellas quedaría limitada si la adopción es retardada o interrumpida por la actitud reticente de los beneficiarios. Lo opuesto también se cumple: la adopción de innovaciones puede acelerarse y abarcar todo el sistema social si existe una masa crítica de adoptantes pioneros que persuadan a sus pares. Por otro lado, los miembros de un sistema social interactúan. Esto implica que incluso en el evento en que la masa crítica de adoptantes sea alcanzada rápidamente, en un momento subsecuente los beneficiarios podrían hallar incongruencias entre sus expectativas y los eventos observados. Esta discrepancia puede influir en la confirmación de seguir adelante con la innovación o de retroceder.

En atención a lo anterior y a las limitaciones de la evaluación de impactos mediante el NEF, en el estudio se investigaron ambos fenómenos de manera simultánea mediante un modelo de estudio que integra la teoría de difusión de innovaciones (Rogers, 1983) y el método de cálculo

del NEF. Los resultados sugieren que la adopción de innovaciones en un programa o proyecto de RS ofrece mejores perspectivas si se consideran los cuatro ejes del modelo de Rogers. Al influir sobre cómo se difunde la innovación internamente, los gestores del proyecto tienen menor incertidumbre para identificar los costos y beneficios asociados a la implementación del proyecto, así como para el cálculo del beneficio que es atribuible al mismo.

La posibilidad descrita es funcional, según los resultados emergentes, si se integran ambos modelos y se emplean sus predicciones para reformular el conjunto del proyecto y su gestión. Finalmente, los resultados obtenidos abren la puerta a futuras investigaciones sobre cómo la difusión y la estimación de impactos pueden contribuir con el éxito de proyectos en otros campos de estudio, tales como la salud, la educación, la gobernabilidad y el conflicto.

REFERENCIAS

Bandura, A. (1977). Perceived self-efficacy in the exercise of control over AIDS infection. En V. M. Mayes, G. W. Albee & S. F. Schneider (Eds.), *Primary prevention of AIDS: Psychological approaches* (pp. 128-141). London: Sage.

- Bansal, P. (2005). A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibility of the businessman*. NuevaYork: Harper & Row.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106.
- Campbell, J. I. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Review*, 12(1), 85-105.
- Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling: merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, 26(3), 623-630.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13(3), 375-402.
- Defensoria del Pueblo del Perú (2011). *Reporte de conflictos sociales Número 89*. Lima.
- Denzin, N. K. (2000). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase profits. *New York Times Magazine*, 13(32-33), 122-126.
- Harling, K. (2002). An overview of case study. Workshop: "Case Studies: Their Future Role in Agricultural and Resources Economics". California, Julio 2002.
- Institute of Medicine (2001). *Crossing the quality chasm: A new health system for the 21 century*. Washington: National Academy Press.
- Jáuregui, K. (2003). E-learning en Endesa: Estudio de caso. *Cuadernos de Difusión*, 8(15), 101-119.
- Johns, G. (1993). Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: Lessons from organizational innovation. *Personnel Psychology*, 46(3), 569-592.

- Lingane, A., & Olsen, S. (2004). Guidelines for social return on investment. *California Management Review*, 46(3), 116-135
- Locke, L. F., Spirduso, W. W., & Silverman, S. J. (2007). *Proposals that work: A guide for planning dissertations and grant proposals* (5^a ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J., & Bracken, C. C. (2004). A call for standardization in content analysis reliability. *Human Communication Research*, 30(3), 434-437.
- Luo, X. & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(3), 1-18.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research* (3^a ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Ministerio de Energía y Minas (2010). *Programa minero de solidaridad con el pueblo. Evaluación de medio término*. Lima: Ministerio de Energía y Minas.
- NEF (2006). *Measuring value creation in social firms: A do-it-yourself training manual for SROI*. Surrey: Social Firms UK.
- NEF (2008). *Investing in impact: Developing social return on investment*. Edimburgo: Social Economy Scotland.
- Nikolaeva, R., & Bicho, M. (2011). The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 136-157.
- O'Neill, H. M., Pouders, R. W., & Buchholtz, A. K. (1998). Patterns in the diffusion of strategies across organizations: Insights from the innovation diffusion literature. *Academy of Management Review*, 23(1), 98-114.
- Pelozo, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic Review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135.
- Prochaska, J. O. (1979). *Systems of psychotherapy: A trans-theoretical analysis*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- Reynolds, M. A., & Yuthas, K. (2008). Moral discourse and corporate social responsibility reporting. *Journal of Business Ethics*, 78, 47-64.
- REDF- The Roberts Enterprise Development Fund (2003). *Analyzing the value of social purpose enterprise within a social return*

- on investment framework*. San Francisco: REDF.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations* (3^a ed.). Nueva York: The Free Press.
- Al Rubaie, T. (2002). The rehabilitation of the case-study method. *The European Journal of Psychotherapy, Counseling & Health*, 5(1), 31-47.
- Samarawickrema, G., & Stacey, E. (2007). Adopting web-based learning and teaching: A case study in higher education. *Distance Education*, 28(3), 313-333.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures of developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Tellis, W. (1997, July). Introduction to case study. *The Qualitative Report* [en línea], 3(2). Recuperado de <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>.
- Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (1989). *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. Nueva York: Oxford University Press.
- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73(6), 77-91.
- Walker, R. (2002). Case study, case records and multimedia. *Cambridge Journal of Education*, 32(1), 109-127.
- Willis, A. (2003). The role of the global reporting initiative's sustainability reporting guidelines in the social screening of investments. *Journal of Business Ethics*, 43, 233-237.
- Wiseman, J. (1982). An evaluation of environmental disclosures made in corporate annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 7(1), 53-63.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wright, R. E., Palmar, J. C., & Kavanaugh, D. C. (Junio 1995). The importance of promoting stakeholder acceptance of educational innovations. *Education*, 115 (4), 628-633.
- Yin, R. K. (2003a). *Applications of case study research* (2^a ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Yin, R. K. (2003b). *Case study research: Design and methods* (3^a ed.). Thousand Oaks: Sage.