

Dinámicas estratégicas de escalabilidad del impacto social en empresas sostenibles: una revisión de literatura

Mauricio José Martínez-Pérez* 

Profesor, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

mjmarper@correo.uis.edu.coMaría Paula Mariño Nieves 

Ingeniera Industrial, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

maria.paula.2812@outlook.comIliana Rodríguez Santibáñez 

Profesora investigadora, Departamento de Derecho Escuela de Ciencias Sociales y Gobierno, Tecnológico de Monterrey, Ciudad de México, México.

ilrodrig@tec.mx

Resumen

La presente investigación plantea treinta dinámicas estratégicas de escalabilidad de impacto social empresarial, logradas a partir de una revisión sistemática de literatura. Estas se obtuvieron mediante la identificación de diez estrategias principales y tres dimensiones o tipos de escalabilidad. Se concluye que las estrategias de escalabilidad no pueden caracterizarse exclusivamente en una dimensión, sino que pueden vincularse con los tres tipos de escalabilidad para lograr dinámicas estratégicas, es decir, estrategias cuya implementación varía según el objetivo establecido. La contribución teórica del estudio radica en la integración de estrategias y dimensiones de escalabilidad del impacto social, lo que proporciona un marco conceptual que amplía la comprensión del fenómeno. En términos prácticos, los hallazgos ofrecen lineamientos estratégicos para empresas con modelos de negocio sostenibles, y facilitan su capacidad de escalar el impacto social de manera efectiva. Asimismo, la investigación puede servir como referencia para la formulación de políticas públicas que promuevan marcos de apoyo al tejido empresarial.

Palabras clave: escalabilidad; impacto social; estrategia; empresa sostenible.

Strategic Dynamics of Social Impact Scalability in Sustainable Enterprises: A Literature Review

Abstract

This research presents thirty strategic dynamics for scaling social impact in business, derived from a systematic literature review. These dynamics were obtained through the identification of ten main strategies and three dimensions or types of scalability. The study concludes that scalability strategies cannot be exclusively characterized within a single dimension but can be linked to the three types of scalability to achieve strategic dynamics, meaning strategies whose implementation varies according to the established objective. The theoretical contribution of the study lies in the integration of scalability strategies and dimensions of social impact, providing a conceptual framework that expands the understanding of the phenomenon. From a practical perspective, the findings offer strategic guidelines for companies with business models oriented toward sustainable development, facilitating their ability to scale social impact effectively. Additionally, this research can serve as a reference for the formulation of public policies that promote supportive frameworks for the business sector.

Keywords: scalability; social impact; strategy; sustainable enterprise.

Dinâmicas estratégicas de escalabilidade do impacto social em empresas sustentáveis: uma revisão da literatura

Resumo

A presente pesquisa propõe trinta dinâmicas estratégicas de escalabilidade do impacto social empresarial, obtidas a partir de uma revisão sistemática da literatura. Essas dinâmicas foram identificadas por meio da análise de dez estratégias principais e três dimensões ou tipos de escalabilidade. Conclui-se que as estratégias de escalabilidade não podem ser caracterizadas exclusivamente por uma única dimensão, mas podem estar associadas aos três tipos de escalabilidade para formar dinâmicas estratégicas, ou seja, estratégias cuja implementação varia conforme o objetivo estabelecido. A contribuição teórica do estudo reside na integração entre estratégias e dimensões de escalabilidade do impacto social, oferecendo um arcabouço conceitual que amplia a compreensão do fenômeno. Em termos práticos, os achados oferecem diretrizes estratégicas para empresas com modelos de negócios sustentáveis e fortalecem sua capacidade de escalar o impacto social de forma eficaz. Além disso, a pesquisa pode servir como referência para a formulação de políticas públicas que promovam estruturas de apoio ao tecido empresarial.

Palavras-chave: escalabilidade; impacto social; estratégia; empresa sustentável.

* Autor de correspondencia.

Clasificación JEL: L21; Q01.

Cómo citar: Martínez-Pérez, M. J.; Mariño, M. P.; y Rodríguez, I. (2025). Dinámicas estratégicas de escalabilidad del impacto social en empresas sostenibles: una revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 41(174), 78-89. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.174.6850>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.174.6850>

Recibido: 28-04-2024

Aceptado: 04-04-2025

Publicado: 15-05-2025

1. Introducción

Los problemas sociales se definen como situaciones objetivas que se dan dentro de un contexto espacial, temporal y cultural. Son percibidos como indeseables, ya que afectan negativamente la calidad de vida de una porción significativa de la población, y se considera que, para abordarlos, es necesario la ejecución de acciones colectivas (Rivas, 1997). En este sentido, el desarrollo sostenible es la búsqueda del equilibrio entre el bienestar que ayude a mitigar, precisamente, esos problemas sociales, junto a la integridad ambiental y el crecimiento económico (Mensah, 2019).

Este equilibrio es un objetivo prioritario para empresas orientadas al desarrollo sostenible, las cuales ofrecen valor social a través de su producto o servicio, con el fin de abordar las necesidades existentes en la sociedad. El impacto social ocurre cuando este valor genera efectos, a corto o a largo plazo, que contribuyen a aliviar las necesidades sociales (Rangan y Gregg, 2019). Sin embargo, las empresas enfrentan una creciente presión por parte de sus grupos de interés para asumir un rol más activo en la mitigación de los problemas sociales y ambientales. A pesar de esta situación, existe consenso en que los esfuerzos actuales para cumplir la Agenda 2030 son insuficientes (Pacto Mundial, 2020).

En respuesta a esta problemática, organismos como la Global Reporting Initiative (GRI), el Pacto Global de Naciones Unidas y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) han promovido la integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la planeación estratégica empresarial. Esto quiere decir que, para alcanzar estas metas, es necesario integrar la sostenibilidad en la actividad principal de las empresas. Implica además que las funciones de la empresa involucren ODS y, en consecuencia, se insta a todos los agentes a aumentar la escala y el ritmo de sus acciones (GRI et al., 2015).

En América Latina, han existido valiosas aproximaciones a través de estudios y publicaciones que han abordado estrategias de escalabilidad del impacto social (Symmes et al., 2015; Jäger et al., 2020). La presente investigación pretende aportar mediante la vinculación de estrategias y dimensiones del impacto social, con especial atención a su crecimiento en empresas con un modelo de negocios orientado al desarrollo sostenible. A través de una revisión sistemática de literatura, el estudio consolida y describe un conjunto de dinámicas estratégicas de escalabilidad de impacto social. Su importancia radica en que el aumento del impacto social permite soluciones más amplias a problemas existentes (Van Lunenburg et al., 2020). Comprender este fenómeno aporta una base conceptual sólida para guiar futuras investigaciones empíricas y ofrece lineamientos estratégicos prácticos para empresas interesadas en fortalecer su compromiso con el desarrollo

sostenible. Además, puede ayudar en la formulación de políticas públicas con marcos referenciales para apoyar el tejido empresarial.

Luego de esta introducción, se proporciona la definición de *impacto social* y una discusión sobre el concepto de *escalabilidad*. Posteriormente, se expone la metodología, así como los resultados y las conclusiones derivadas de la investigación. Se termina con el apartado de referencias bibliográficas, que da cuenta de la revisión de literatura.

2. Marco teórico

2.1 Impacto social en empresas sostenibles

Las empresas sostenibles pueden ser denominadas de diversas maneras: modelos de negocio orientados al desarrollo sostenible (Velter et al., 2022), empresas impulsadas por la sostenibilidad (Elg y Hånell, 2023), negocios sociales (Chaudhuri et al., 2023), empresas híbridas (Erdiaw-Kwasie y Abunyewah, 2024), modelos de negocio sociales (Scuotto et al., 2023), entre otras. En todos estos casos, su propósito gira en torno a la creación de impacto social, ya que la búsqueda de soluciones a problemas sociales se encuentra en el núcleo de su estrategia. Adicional a las métricas comerciales, como el crecimiento en ingresos, la rentabilidad y la participación en el mercado, que son tradicionalmente usadas para evaluar el éxito, en este tipo de empresas también se emplea la medición del impacto social. Esta última permite analizar el cumplimiento de la misión social, rendir cuentas a las partes interesadas (Grieco et al., 2015) y demostrar el desempeño, la contribución y la efectividad en el alivio de los problemas sociales (Kilpeläinen, 2021).

Por su parte, el término *impacto social* se refiere a los resultados positivos generados por organizaciones, individuos y gobiernos. Estos resultados buscan modificar patrones de comportamiento, pensamiento, relaciones sociales, instituciones y estructura social, con el fin de mejorar la calidad de vida de un segmento de la población (Stephan et al., 2016). También puede entenderse como la mejora de aspectos específicos de la vida de un individuo, que a menudo se extiende a su familia, vecinos y comunidad en general. En muchas ocasiones, este impacto beneficia a los receptores al prevenir costos futuros o experiencias negativas que podrían haber experimentado en ausencia de tal intervención, en lugar de generar mejoras directas en sus vidas (Molecke y Pinkse, 2017).

Otra perspectiva define los impactos como cambios perdurables en la vida de las personas, resultados de una acción o serie de acciones particulares. Los resultados de esas acciones se conciben como logros duraderos a nivel comunitario o social (Ebrahim y Rangan, 2014). No obstante, se debe destacar que algunos autores sostienen que un impacto no necesariamente implica un cambio de larga

duración en la vida de las personas, esto se da siempre y cuando dicho cambio sea significativo (Roche, 1999). Esto quiere decir que el impacto social se vincula directamente con cambios en la vida de las personas (población objetivo) o comunidades más amplias (Cohen y Martínez, 2002), asociados a uno o varios problemas sociales (Rawhouser et al., 2017) como consecuencia de acciones e intervenciones (Franks, 2011). Los cambios pueden situarse en un continuo que va desde niveles superficiales hasta niveles más profundos, según la diversidad de enfoques, actividades, tamaño y capacidades de estas empresas (Grieco et al., 2015).

2.2 Escalabilidad de impacto social

La escalabilidad del impacto social es la capacidad que tienen las empresas de incrementar el beneficio social generado (Bolzan et al., 2019). Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, esta escalabilidad se desarrolla mediante la implementación de estrategias orientadas al logro de objetivos específicos, en este caso, sociales. Por tanto, es uno de los resultados más relevantes de las empresas sostenibles (Bacq y Eddleston, 2018). Dentro de las definiciones encontradas en la literatura, un criterio ampliamente mencionado para evaluar la escalabilidad del impacto social está relacionado con el crecimiento cuantitativo, es decir, números crecientes: de personas beneficiadas (Palomares-Aguirre et al., 2018), de lugares en los que la empresa hace presencia (André y Pache, 2016), de la oferta de productos o servicios (Bocken et al., 2016), entre otros. Además del crecimiento en términos numéricos, algunos autores destacan la definición de Dees et al. (2004), en la que se enfatiza que la escalabilidad del impacto social no solo implica llegar a más personas, sino también garantizar, en todo momento, la calidad del producto o servicio ofrecido para atender de manera efectiva las necesidades de los beneficiarios (André y Pache, 2016).

Otro punto de vista se fundamenta en el mercado objetivo o mercado desatendido. Para las empresas, este mercado representa una oportunidad para ofrecer sus productos o servicios diseñados para abordar dichas necesidades insatisfechas (Desa y Koch, 2014). En este contexto, la escalabilidad se convierte en el mecanismo mediante el cual las empresas buscan ampliar su impacto para que coincida con la magnitud de estas necesidades (Dees et al., 2008). Con las definiciones anteriores de escalabilidad, es importante diferenciarla de los conceptos de *escalamiento* y *escalar*. El *escalamiento* es el conjunto de actividades realizadas para pasar del potencial a lo tangible (Buenadicha, 2013); *escalar* es el impacto social como *proceso* en el que se busca incrementar la magnitud de los cambios positivos en la sociedad, cualitativa o cuantitativamente, al enfrentar las problemáticas sociales individuales o sistémicas, mediante estrategias de escalabilidad (Islam, 2022).

3. Metodología

Se realizó una revisión sistemática de literatura que permitió consolidar las dinámicas estratégicas, con base en autores como Tranfield et al. (2003), Kitchenham y Charters (2007) y Velásquez (2015). Se seleccionó la base de datos Scopus debido a su reconocimiento en el ámbito académico y su rigurosidad en la indexación de literatura revisada por pares. Esta base cubre una amplia gama de revistas científicas de alto impacto en administración, negocios y estudios organizacionales, lo que garantiza una representación adecuada de la producción académica en el área de estudio. Además, al emplear dos ecuaciones de búsqueda diseñadas para capturar distintos enfoques del fenómeno analizado, se amplió el espectro de recuperación de documentos dentro de una misma base de datos, lo que redujo la necesidad de utilizar múltiples fuentes y evitó posibles redundancias.

La primera ecuación fue (TITLE (scal*) AND TITLE ((social* OR sustainab*) AND ("business model*" OR "organization*" OR "venture*" OR "enterpr*" OR "innovation*" OR "entrepren*" OR "business*"))) y arrojó 280 resultados. La segunda ecuación fue TITLE (scal*AND ("social impact*" OR "social value*")) y arrojó 58 resultados. Después de aplicar los criterios de inclusión —ventana de tiempo de ocho años entre 2014 y 2022, documentos de tipo artículo y revisión, idioma inglés y español, y áreas temáticas relacionadas con la presente investigación—, se redujo el número de documentos a 114 y 26, respectivamente. Se reunieron los resultados de ambas ecuaciones, se eliminaron nueve repetidos y quedó un total de 131 artículos entre los cuales se identificó aquellos con mayor potencial de aporte a la temática de la investigación. La evaluación de calidad se realizó en dos etapas, en la primera se revisó detalladamente el título y el resumen de los documentos para evaluar su relevancia y si aportaban evidencia directa a la temática de estudio.

Para facilitar esta clasificación, se definieron tres categorías: en la primera, se diferenciaron los documentos de aporte directo, intermedio y nulo. Los documentos de la categoría intermedia son aquellos cuyo contenido del título y resumen por sí solos no proporcionan información suficiente para determinar si aportan o no a la investigación. Para tratar esto, se llevó a cabo la segunda etapa, en la que se realizó una lectura más detallada del contenido de estos artículos. La lectura permitió tomar decisiones y posteriormente reclasificarlos, ya fuera en la categoría de aporte directo o nulo. De esta manera, se obtuvo la totalidad del material. Se procedió con la lectura completa de los textos y la extracción de datos usando un formulario que contenía ítems tales como generalidades del trabajo, metodología, antecedentes y hallazgos del documento. A su vez, fragmentos del contenido extraído que estaban relacionados directamente con el objetivo de investigación fueron ubicados dentro de una de las categorías o subcategorías de codificación para facilitar el análisis con el software Atlas.ti. Esto permitió una

organización sistemática de los datos y la trazabilidad de las codificaciones, enfoque que ayudó a minimizar los sesgos del investigador porque el software facilita la estructuración de los datos de manera objetiva. La tercera etapa partió de los datos organizados; en esta se comparó y se puso en evidencia las similitudes y diferencias existentes entre el contenido de los estudios; además, se reunieron e integraron los hallazgos de los diversos autores. También implicó inferencias, análisis crítico e interpretaciones de la información, para lograr establecer relaciones que reflejaran la multiplicidad de objetivos en el crecimiento del beneficio social mediante las prácticas empresariales. Finalmente, se consolidaron las dinámicas estratégicas de escalabilidad de impacto social a partir de las estrategias y dimensiones de escalabilidad identificadas en la literatura.

4. Resultados y discusión

Distintos autores han relacionado la escalabilidad con otros conceptos relevantes de la gestión empresarial. Bolzan et al. [2019] realizaron una bibliometría de la escalabilidad de la innovación social y la vinculan directamente con la escalabilidad del impacto social. Esta perspectiva concuerda con el punto de vista de Cuellar-Galvez et al. [2018], quienes afirman que para escalar el impacto social es crucial su sostenibilidad y la adaptabilidad de la innovación. Así, es posible identificar tres tipos o dimensiones de la escalabilidad: de amplitud, de expansión y de profundidad [Moore et al., 2015].

La escalabilidad de amplitud se refiere a aumentar el impacto social [Morais-Da-Silva et al., 2016], de tal manera que abarque o llegue a la mayor cantidad de personas [Pitt y Jones, 2016]. Heinecke y Mayer [2012] plantearon que uno de los factores clave para escalar el impacto en cuanto a número de potenciales beneficiarios es la financiación que reciba la organización.

La escalabilidad de expansión está relacionada con replicar el impacto social generado en distintas geografías y contextos [Moore et al., 2015], lo cual concuerda con Heuts y Versele [2016], quienes mencionan que, para expandir el impacto social, se debe alcanzar nuevos mercados en diferentes regiones. Además, resaltan la importancia de disponer recursos y la consolidación de redes a través del entendimiento y el compromiso entre los involucrados.

Respecto a la escalabilidad de profundidad, esta busca la creación de valor que conlleve cambios y transformaciones relevantes en las personas impactadas [Moore et al., 2015]. Es el tipo de escalabilidad en la que existe menor desarrollo académico [Aschari-Lincoln y Jacobs, 2018] y autores como Achleitner et al. [2014] han afirmado que es un concepto subestimado. Así que se evidencia mayor literatura científica a partir de investigaciones enfocadas en la escalabilidad de amplitud y de expansión que relacionadas con la escalabilidad de profundidad.

4.1 Dinámicas estratégicas de escalabilidad de impacto social

De acuerdo con el análisis de la literatura, se lograron identificar y describir las características de diez estrategias de escalabilidad: 1) diversificación, 2) crecimiento controlado, 3) generación de ingresos, 4) desarrollo de capacidades, 5) actividad política, 6) incidencia, 7) gestión del conocimiento, 8) redes, 9) replicación e 10) intermediación. Además, el cruce de cada dimensión con cada estrategia permitió encontrar una dinámica estratégica. Es decir, en el contexto de este estudio, el concepto se entiende como la interacción entre una estrategia empresarial específica y una dimensión de escalabilidad del impacto social. Esto significa que no se trata de estrategias aisladas, sino de cómo estas se configuran en función del objetivo de escalabilidad que buscan alcanzar (ya sea de amplitud, expansión o profundidad). Así, cada dinámica estratégica representa una combinación particular entre una estrategia identificada en la literatura y una dimensión específica de escalabilidad del impacto social, lo que permite visualizar la manera en que las empresas con propósito sostenible estructuran su crecimiento y fortalecen su impacto en la sociedad.

4.1.1 Diversificación

Se define como la generación de nuevos productos o servicios orientados a la solución de la problemática social abordada. En otras palabras, implica el desarrollo de nuevas propuestas dentro de la oferta existente en la empresa, con el propósito de asegurar que puedan ajustarse adecuadamente a la especificidad de la necesidad social [Baptista et al., 2019].

En la literatura se identificaron dos tipos de diversificación: la relacionada y la no relacionada. En la primera, los nuevos productos o servicios se encuentran en el mismo sector que la oferta original de la empresa [Jha et al., 2021], con lo cual la empresa busca que alguna de las opciones disponibles se adecue a las características de la necesidad social. Los servicios financieros son usados como ejemplo en la literatura. Si una entidad comienza ofreciendo préstamos para la creación de empresas, puede posteriormente incluir educación financiera a sus beneficiarios. En la diversificación no relacionada, el nuevo producto o servicio ocurre o pertenece a una industria o sector distinto al que pertenece la empresa en un principio. Lo mismo puede ocurrir cuando la empresa efectúa actividades comerciales que no tienen relación directa con su misión [Dahles et al., 2020].

En la Tabla 1 se presenta la estrategia de diversificación junto a sus tres dimensiones, lo que permite obtener las dinámicas estratégicas de escalabilidad de impacto social correspondientes.

4.1.2 Crecimiento controlado

Consiste en que la empresa consolida nuevos puntos de venta. En la literatura se identifica con varios nombres: crecimiento basado en el control (Bretos et al., 2020), canal estrecho (Smith et al., 2016), nuevas oficinas (El Ebrashi y El-Batawy, 2021) o sucursales (Han y Shah, 2020; Van Lunenburg et al., 2020; Verver et al., 2021). Puede darse ya sea porque la empresa carece de presencia en una ubicación nueva o debido a que la cobertura proporcionada por su ubicación actual resulta insuficiente, entonces existe la necesidad de establecer nuevos puntos de presencia para fortalecer su alcance.

Un aspecto fundamental que cabe resaltar en esta estrategia se relaciona con el hecho de que la empresa posee la propiedad legal y el control total de todas sus operaciones. Esto se conoce como un enfoque de canal estrecho o cerrado, ya que a menudo involucra el uso de plantillas prediseñadas (Smith et al., 2016) o la combinación de recursos y capacidades internos (Blundely Lyon, 2015). Es importante destacar que, en este contexto, las sucursales representan un tipo de réplica que es gestionada directamente por la empresa, en contraste con otras formas de replicación que pueden ser llevadas a cabo por agentes externos. En la literatura se subraya que las organizaciones tienden a optar por una expansión organizativa mediante la apertura de sucursales cuando disponen de recursos en abundancia y las capacidades organizativas necesarias para adquirir, organizar y convertir eficazmente estos recursos en productos o servicios (Aschari-Lincoln y Jacobs, 2018).

El autor Islam (2022) encontró que este tipo es conveniente cuando la empresa desea garantizar que los procedimientos se hagan de determinada manera, sin poner en riesgo la calidad, como podría pasar si la ejecución queda en manos de otras organizaciones, y cuando se desea proteger los métodos y el *know-how*. En la

Tabla 2 se presenta la estrategia de crecimiento controlado junto a sus tres dimensiones, lo que permite obtener las dinámicas estratégicas de escalabilidad de impacto social para este planteamiento específico.

4.1.3 Generación de ingresos

Se define como la capacidad de una empresa de generar un flujo de ingresos regular para soportar la actividades productivas de la empresa (Verver et al., 2021). Para el caso de hacerlo por ventas, se trata de lograr relaciones con clientes dispuestos a pagar por sus productos o servicios (Bacq y Eddleston, 2018), es decir, consolidar más clientes con capacidad y disposición de pago. El proceso de escalabilidad, de una forma u otra, requiere un aumento de los ingresos para financiar diversas necesidades, como la construcción de nuevas sucursales, el desarrollo de productos o servicios adicionales, la investigación de nuevos públicos objetivos y la creación de programas de formación.

Este aspecto se evidenció en el estudio realizado por Symmes et al. (2015), que involucró a 350 emprendedores entrevistados. Según los resultados, un 73 % de los participantes identificó la escasez de recursos económicos como el principal obstáculo en el proceso de escalabilidad. Como consecuencia de esta limitación, más de la mitad de los encuestados estaba explorando estrategias para estimular la demanda de sus productos y servicios. Una de las vías para implementar esta estrategia está vinculada con la diversificación relacionada y la no relacionada, y consiste en proporcionar productos o servicios complementarios que sean rentables. Otro camino puede ser el de incidir en otros para fomentar el consumo.

Por ejemplo, en la educación en línea, la organización puede impartir los cursos de manera gratuita, pero cobrar por un certificado de finalización del curso (Tauscher y Abdelkafi, 2018). Es decir, se difunde el conocimiento

Tabla 1. Escalabilidad por diversificación

Estrategia de escalabilidad	Dimensión de escalabilidad	Dinámica estratégica
Diversificación	Amplitud	Desarrollar nuevos productos o servicios para su comercialización en la región de influencia de la empresa.
	Expansión	Introducir nuevos productos o servicios en otras regiones geográficas para su comercialización.
	Profundidad	Innovar con nuevos productos o servicios con el propósito de generar cambios significativos en la vida de los beneficiados.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Escalabilidad por crecimiento controlado

Estrategia de escalabilidad	Dimensión de escalabilidad	Dinámica estratégica
Crecimiento controlado	Amplitud	Consolidar nuevos puntos de venta en la región de influencia de la empresa, para alcanzar más clientes.
	Expansión	Abrir nuevos puntos de venta en nuevas áreas geográficas.
	Profundidad	Consolidar nuevos puntos de venta para generar un cambio sustancial en la vida de los beneficiados.

Fuente: elaboración propia.

abiertamente y se toma la generación de certificados como una fuente de ingresos. En la [Tabla 3](#) se presenta la estrategia de generación de ingresos junto a sus tres dimensiones, lo que logra las dinámicas estratégicas de escalabilidad de impacto social.

4.1.4 Desarrollo de capacidades

Se refiere a llevar a cabo capacitación y asesoramiento, con base en la transferencia de conocimientos, con el propósito de que las personas que lo reciban puedan desarrollar sus habilidades y capacidades ([Bretos et al., 2020](#)). Se alcanza a través de la creación de programas de formación, complementados con asesoramiento, la mayoría de los cuales son proporcionados de manera gratuita o a tarifas accesibles ([Bretos et al., 2020](#)). En la literatura es posible encontrar ejemplos de empresas que llevaron a cabo capacitaciones en una variedad de temas como ahorro de energía, sostenibilidad, áreas profesionales y técnicas relacionadas con diversas carreras, asesoramiento comercial, gestión, tecnologías de la información, entre otros.

La adquisición de conocimientos en estos ámbitos tiene aplicaciones diferenciadas según el público objetivo de la capacitación, ya sean actores internos o externos a la organización. En el caso de beneficiarios externos, la formación se orienta hacia el empoderamiento comunitario. Esto se basa en el supuesto, ampliamente respaldado en la literatura, de que el fortalecimiento de determinadas capacidades individuales (como la educación financiera o el conocimiento técnico) puede generar efectos encadenados que potencian otras competencias sociales, económicas o personales, contribuyendo así a un desarrollo integral ([Martins et al., 2021](#)). Por su parte, la capacitación

dirigida al personal interno puede ser impartida mediante consultores externos ([Easter y Conway Dato-On, 2015](#)) o gestionada directamente por la propia organización. En la [Tabla 4](#) se expone la estrategia de desarrollo de capacidades junto con sus tres dimensiones y las respectivas dinámicas estratégicas de escalabilidad de impacto social.

4.1.5 Actividad política

Denominado de esta manera por [Bacq y Eddleston \(2018\)](#), su propósito es lograr influir en los tomadores de decisiones de políticas públicas ([Bolzan et al., 2019](#)) y generar un cambio relevante ([Han y Shah, 2020](#)). Se basa en el diálogo tanto con el gobierno como con otros actores interesados en el cambio. La empresa busca comunicar y persuadir para que se realicen acciones que respalden sus esfuerzos en dirección al impacto social; esto demuestra que su modelo es exitoso ([Ćwiklicki, 2019](#)).

Estas empresas generalmente comienzan con la intención de visibilizar las necesidades existentes ([Bacq y Eddleston, 2018](#)). Una forma de ejercer presión es mediante la organización de campañas y el involucramiento de más actores en ellas ([Islam, 2020a](#)). En algunos casos, van más allá y participan en la formulación de propuestas para cambios en las políticas públicas que promuevan el bienestar social ([Han y Shah, 2020](#)). Todo esto con el fin de obtener el apoyo del gobierno, ya sea en forma de asistencia financiera con el suministro de fondos a la causa, en forma de políticas públicas a su favor o que el gobierno implemente las prácticas llevadas a cabo por la empresa ([Palomares-Aguirre et al., 2018](#)). En la [Tabla 5](#) se muestra la estrategia de actividad política junto a sus tres dimensiones, lo que permite describir sus dinámicas estratégicas.

Tabla 3. Escalabilidad por generación de ingresos

Estrategia de escalabilidad	Dimensión de escalabilidad	Dinámica estratégica
Generación de ingresos	Amplitud	Generar mayor flujo de ingresos en la región de influencia.
	Expansión	Generar mayor flujo de ingresos al llevar la operación a nuevas áreas geográficas.
	Profundidad	Generar mayor flujo de ingresos para generar un cambio sustancial en la vida de los beneficiados.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Escalabilidad por desarrollo de capacidades

Estrategia de escalabilidad	Dimensión de escalabilidad	Dinámica estratégica
Desarrollo de capacidades	Amplitud	Capacitar actores internos o externos de la empresa para generar habilidades, en la región de influencia de la empresa.
	Expansión	Capacitar actores internos o externos de la empresa para generar habilidades, en otra región geográfica.
	Profundidad	Capacitar actores internos o externos para generar habilidades que signifiquen cambios sustanciales en la vida de los beneficiados.

Fuente: elaboración propia.

4.1.6 Incidencia

Islam (2022) la definió como la influencia que la empresa pueda tener en otras organizaciones para que adopten productos, servicios o modelos de negocio, con el fin de enfrentar un problema social específico, haciéndolo a una mayor escala.

Busca incentivar el consumo y la ejecución de prácticas sociales. Respecto al consumo, la empresa presenta a los usuarios o posibles clientes la oferta de productos o servicios y destaca los beneficios que estos pueden aportar a sus vidas (Ćwiklicki, 2019). Dado que se está tratando el contexto del sector social, estos beneficios se reflejan en la mitigación de problemas sociales específicos. Este enfoque se emplea especialmente en las primeras interacciones entre las comunidades y la empresa. Por su parte, la ejecución de prácticas sociales involucra actividades de concientización y sensibilización (Bauwens et al., 2020), construcción de movimientos y cambio de percepción (Rangan y Gregg, 2019) sobre el papel que cada actor juega respecto a la problemática y de qué forma podría actuar para mejorarla (Cannatelli, 2017).

Así pues, las empresas toman un papel de activistas y emprenden labores de educación y sensibilización sobre los temas que afectan a las personas, para influir no solo en ellas, sino también en cómo los demás perciben y actúan sobre estos temas (Bauwens et al., 2020). En la Tabla 6 se presenta la estrategia de incidencia con las tres dimensiones, lo que conlleva consolidar las respectivas dinámicas estratégicas.

4.1.7 Gestión del conocimiento

Esta estrategia brinda apoyo al proceso de toma de decisiones en la empresa. Se divide en las siguientes etapas: 1) recolección (Han y Shah, 2020), 2) procesamiento (Seelos y Mair, 2014), 3) análisis (Aschari-Lincoln y Jacobs, 2018) y 4) difusión. Esta última es la etapa que con frecuencia se relaciona en la literatura con una estrategia para la escalabilidad del impacto social. Se define como un canal abierto para el acto de comunicar conocimiento y experiencias. Es una estrategia que destaca por la distancia que marca con aquellas llevadas a cabo por las empresas del sector privado con objetivos únicamente económicos (Calvo et al., 2020).

Las empresas difunden experiencias, aprendizajes, ideas, valores y cultura, su modelo de negocio social, tecnologías, conocimientos de la empresa, procedimientos, innovaciones sociales, mejores prácticas e historias/casos de éxito (Braund y Schwittay, 2016). La difusión está fuertemente relacionada con el concepto de *crecimiento del ecosistema* (Islam, 2020b), en el que se espera que el acto de compartir acelere el impacto que estos otros actores pueden generar. A su vez, se espera que estos otros actores implementen lo aprendido en sus propias empresas y realicen mejoras a su oferta actual, para poder atender de mejor forma los problemas de sus beneficiarios. Así pues, una organización difusora permite que otras empresas y el público en general tengan acceso a la información. No obstante, quien recibe la información tiene libertad de usarla y adaptarla según considere conveniente, por eso se dice que quien realiza la difusión tiene poco o nulo control en esta estrategia (Smith et al., 2016).

Tabla 5. Escalabilidad por actividad política

Estrategia de escalabilidad	Dimensión de escalabilidad	Dinámica estratégica
Actividad política	Amplitud	Influir en políticas públicas para obtener apoyo gubernamental en la región donde se ubica la empresa.
	Expansión	Influir en políticas públicas para obtener apoyo gubernamental que lleve la solución social a diferentes áreas geográficas.
	Profundidad	Influir en políticas públicas para obtener apoyo gubernamental y generar un cambio relevante en las personas beneficiadas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Escalabilidad por incidencia

Estrategia de escalabilidad	Dimensión de escalabilidad	Dinámica estratégica
Incidencia	Amplitud	Incidir en organizaciones locales para que adopten productos o servicios alineados con el problema social y beneficiar así a más personas.
	Expansión	Incidir en organizaciones ubicadas en diferentes áreas geográficas, para que adopten productos o servicios alineados con el problema social abordado.
	Profundidad	Incidir en otras organizaciones para que adopten productos o servicios y generen cambios relevantes en los beneficiados.

Fuente: elaboración propia.

En la [Tabla 7](#) se expone la estrategia de gestión del conocimiento con las tres dimensiones, lo que facilita consolidar sus correspondientes dinámicas estratégicas de escalabilidad de impacto social para este planteamiento.

4.1.8 Redes

Llamada de esta manera por autores como [Bolzan et al. \(2019\)](#) y [Van Lunenburg et al. \(2020\)](#), consiste en establecer colaboración entre dos o más partes, con el fin de participar de manera voluntaria en la solución de problemas sociales de forma mancomunada y obtener beneficio mutuo. Las partes pueden ser muy variadas dentro del ecosistema social ([Bretos et al., 2020](#)): empresarios y organizaciones privadas ([Martins et al., 2021](#)), gobiernos ([Blundel y Lyon, 2015](#)), organizaciones del sector público ([Bacq y Eddleston, 2018](#)), universidades ([Gauthier et al., 2019](#)), instituciones médicas ([Rangan y Gregg, 2019](#)), grupos políticos ([Seelos y Mair, 2014](#)), comunidades locales ([Martins et al., 2021](#)), fundaciones privadas ([Gauthier et al., 2019](#)), organizaciones no gubernamentales ([Ćwiklicki, 2019](#)) y movimientos sociales ([Ilieva y Hernández, 2018](#)).

Dentro de la relación de colaboración se produce un flujo de activos tangibles e intangibles ([Jabłoński, 2016](#)), que implica ya sea dar (sin necesariamente esperar nada a cambio), recibir (sin necesariamente haber dado algo a cambio) o, lo más habitual, intercambiar. Algunas de las formas de colaboración empresarial que fueron

encontradas en la literatura revisada son los consorcios, las empresas conjuntas, las coaliciones y las cooperativas. La [Tabla 8](#) presenta la estrategia de redes con las tres dimensiones, lo que permite describir sus dinámicas estratégicas.

4.1.9 Replicación

Se refiere a reproducir, por ejemplo, un programa o una actividad en una nueva ubicación geográfica de forma efectiva ([Naber et al., 2017](#)). La literatura también hace referencia a esta estrategia como el grado en que el modelo es menos dependiente de características distintivas ([Cannatelli, 2017](#)): el nivel de ingresos per cápita o la existencia de notables disparidades entre áreas rurales y urbanas ([Jha et al., 2021](#)). Además, factores como el idioma predominante en la región, el carisma del emprendedor que lidera el proceso ([Seelos y Mair, 2014](#)) y las motivaciones del personal también influyen en esta estrategia.

A partir de un modelo base, la replicación involucra, primero, el reconocimiento de las especificaciones mínimas de éxito ([Dobson et al., 2018](#)); segundo, procesos estandarizados ([Ćwiklicki, 2019](#)); y, tercero, implica dejar un margen para la adaptación a las características del nuevo contexto ([Jha et al., 2021](#)). La [Tabla 9](#) enseña la estrategia de replicación con las tres dimensiones, lo que conlleva consolidar las respectivas dinámicas estratégicas de escalabilidad de impacto social.

Tabla 7. Escalabilidad por gestión del conocimiento

Estrategia de escalabilidad	Dimensión de escalabilidad	Dinámica estratégica
Gestión del conocimiento	Amplitud	Comunicar conocimiento y experiencias de la solución social, difundiendo información en la región de influencia de la empresa.
	Expansión	Comunicar conocimiento y experiencias de la solución social en distintas áreas geográficas, difundiendo la información involucrada.
	Profundidad	Comunicar conocimiento y experiencias para impactar significativamente la vida de los beneficiados por la solución social de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Escalabilidad por redes

Estrategia de escalabilidad	Dimensión de escalabilidad	Dinámica estratégica
Redes	Amplitud	Establecer redes de colaboración para abordar problemas sociales en la región de influencia de la empresa.
	Expansión	Establecer redes de colaboración para abordar problemas sociales en diferentes áreas geográficas.
	Profundidad	Establecer redes de colaboración para abordar problemas sociales y generar cambios significativos en la vida de los beneficiarios.

Fuente: elaboración propia.

4.1.10 Intermediación

Una empresa no siempre debe tener el rol de fabricante o prestador de servicios. Una alternativa encontrada en la literatura se refiere a la estrategia que busca que la empresa desempeñe un paso intermedio (Van Lunenburg et al., 2020). Es decir, al identificar la necesidad y las opciones existentes que podrían suplirla, la empresa conecta un rol con otro (El Ebrashi y El-Batawy, 2021). Un ejemplo de esta estrategia se encuentra en el estudio de Rangan y Gregg (2019), quienes analizaron el caso de *Health Leads*. Esta organización se dedica a realizar revisiones médicas, pero también evalúa las necesidades no médicas de los pacientes. Con base en esta evaluación, la empresa examina las ofertas de beneficios disponibles por parte de otras entidades y proporciona a los pacientes información sobre las opciones que se ajustan a sus necesidades individuales. La Tabla 10 presenta la estrategia de intermediación con sus tres dimensiones.

5. Conclusiones

Una de las principales conclusiones obtenidas a partir del análisis de la literatura científica es que las estrategias de escalabilidad de impacto social no pueden caracterizarse exclusivamente en un solo tipo de escalabilidad. Por ello, es viable vincularlas con los tres tipos de escalabilidad para lograr dinámicas estratégicas, es decir, estrategias cuya implementación varía según el objetivo de crecer en amplitud, expansión o profundidad. Esto conlleva que las organizaciones implementen las estrategias de escalabilidad mediante diferentes caminos. Primero, una empresa lleva a cabo una estrategia que abarca diferentes tipos de escalabilidad; segundo, puede implementar un conjunto de estrategias simultáneamente; y, tercero, puede ajustar, modificar o finalizar estrategias, a través de los ajustes empresariales. Si bien las estrategias

de escalabilidad pueden aplicarse a cualquier tipo de empresa, las dinámicas estratégicas descritas en este estudio están particularmente orientadas a empresas con propósito sostenible, como las empresas de Beneficios e Interés Colectivo (BIC en Colombia) o aquellas con certificación B, en las que la escalabilidad del impacto social está vinculada con el interés por el lucro.

Para dar un ejemplo de la primera posibilidad, se aborda la estrategia de desarrollo de capacidades. Si se capacita a individuos, entonces se toma un enfoque de empoderamiento de las comunidades, puesto que en la literatura se entiende que capacitarlos en ciertos aspectos los impulsa a ellos mismos a mejorar otros aspectos. Así pues, el empoderamiento es impactar de modo más profundo una misma persona que, ahora, va a tener más herramientas para superarse. Por otro lado, cuando las capacitaciones son dirigidas a otras empresas, por lo general, se hace para incentivarlas a la acción. La empresa que capacita suele esperar que los capacitados implementen las prácticas o difundan la información, lo cual se va a traducir en escalabilidad de amplitud.

Respecto a la segunda posibilidad, hay empresas que, en su búsqueda por escalar el impacto social, optan no solo por ejecutar una estrategia, sino varias a la vez, ya sea para atacar diferentes problemas o un mismo problema desde varios puntos. En algunos casos, ocurre un periodo de aprendizaje al comienzo del proceso de escalado, en el que las empresas experimentan con varias estrategias para ver tanto el ajuste de la organización a los cambios como la respuesta de un grupo de beneficiarios. De esta manera, puede ser posible probar si se empieza a avanzar en el cumplimiento de los objetivos.

Para apoyar este planteamiento, se toma la estrategia de redes como referencia. Se pueden desarrollar capacidades estableciendo redes, se puede hacer réplica mediante el apoyo en las redes construidas y se puede hacer actividad política mediante redes. Esto lleva a concluir que las estrategias pueden combinarse con otras según los

Tabla 9. Escalabilidad por replicación

Estrategia de escalabilidad	Dimensión de escalabilidad	Dinámica estratégica
Replicación	Amplitud	Replicar un componente o el modelo de negocios completo, en la región de influencia de la empresa.
	Expansión	Replicar un componente o modelo de negocios completo, en diferentes áreas geográficas.
	Profundidad	Replicar un componente o el modelo de negocios completo, para generar cambios sustanciales en los beneficiados.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Escalabilidad por intermediación

Estrategia de escalabilidad	Dimensión de escalabilidad	Dinámica estratégica
Intermediación	Amplitud	Conectar las necesidades sociales del cliente con posibles soluciones en la región de influencia de la empresa.
	Expansión	Conectar las necesidades sociales del cliente con posibles soluciones en diferentes áreas geográficas.
	Profundidad	Conectar las necesidades sociales del cliente con posibles soluciones, para generar cambios sustanciales en los beneficiados.

Fuente: elaboración propia.

objetivos trazados. Algunos de los autores consideran que esta es la manera más contundente de conseguir escalar el impacto social.

En cuanto a la tercera posibilidad, se identifica en la literatura la existencia de un proceso emergente en "zigzag", mediante el cual las empresas exitosas logran escalar el impacto social, puesto que permanecer un tiempo prolongado en el mismo camino puede resultar insuficiente para incrementar el beneficio social. Además, todas las empresas suelen usar ampliamente los diferentes caminos para escalar el impacto en algún momento de su desarrollo. Esto va acorde con la definición de Islam (2020b) sobre la escala del impacto social como un proceso continuo, en el que las empresas no están limitadas a mantener la misma estrategia durante todo el tiempo de sus operaciones, sino que son variadas de acuerdo con el momento y el contexto en el que se desenvuelven. Esto ocurre a través de los ajustes empresariales, que consisten en agregar o quitar componentes del modelo como resultado tanto del aprendizaje sobre lo hecho previamente como de la adaptación a los cambios y nuevos contextos.

La idea es aplicar estas dinámicas para hacer que las soluciones sean más adecuadas o llamativas para los mercados servidos, mejorar la propuesta inicial de modelo de negocio, satisfacer nuevas demandas internas y externas, y atender las necesidades propias de un nuevo lugar. En términos generales, es lograr adaptarse al contexto y a sus necesidades en lugar de imponer un producto o servicio y esperar que el público se adapte a él. Dentro de esas modificaciones al modelo, los miembros de la empresa toman decisiones entre continuar por el mismo camino con las estrategias implementadas, recorrer caminos diferentes, la puesta en marcha de nuevas estrategias, hacer modificaciones a las ya existentes o remover alguna de ellas de sus operaciones.

Con lo expuesto hasta este punto, esta investigación exalta la importancia de elegir una estrategia y definir sus objetivos para detallar el alcance de las decisiones tomadas en torno a la escalabilidad del impacto social de la empresa. Por el contrario, algunos autores tienden a categorizar cada estrategia dentro de un único tipo. Esto se da, más bien, en respuesta a preguntas como quiénes son los miembros, los clientes y los beneficiarios, cuáles son las actividades realizadas, quién ejecuta las actividades (la empresa por su cuenta o en colaboraciones), qué efectos se generan en otros actores, con qué finalidad se hacen las actividades, cuál producto/servicio ofrecido genera el impacto social, entre otras. Ante la pregunta de cuál es la mejor forma de escalar el impacto social, se menciona el trabajo de Walske y Tyson (2015), en el que analizaron empresas de diferentes tipos, y en el que queda de manifiesto que la elección de una estrategia, o combinación entre ellas, no es una cuestión que tenga respuesta correcta. Por el contrario, el desafío está en encontrar lo que se ajuste a la empresa, con base en sus condiciones y los objetivos de sus líderes.

Por último, es fundamental mantener el interés en el análisis de las relaciones existentes en el fenómeno de

estudio, para seguir entendiendo su comportamiento. Un camino que conducirá a generar más investigaciones es el de analizar lo ocurrido en las empresas luego de la implementación de las estrategias de escalabilidad de impacto social. Esto llevará al estudio concreto de casos de éxito y fracaso a partir de la elección y aplicación de estrategias para escalar el impacto social, con el propósito de identificar y analizar las causas que condujeron a la condición de éxito o fracaso. Estas investigaciones pueden indagar, desde la perspectiva cualitativa o cuantitativa, por la relación con la influencia del contexto, la experiencia de los líderes empresariales, la adaptabilidad, el conocimiento del problema social o sus beneficiarios.

Otra propuesta de investigación es estudiar el vínculo entre la implementación de estrategias de escalabilidad y su aplicación en las etapas de una empresa (creación, supervivencia, crecimiento, madurez y declive). Esto permitiría analizar el tipo de decisiones tomadas por los líderes empresariales en circunstancias diversas. Una alternativa adicional sugerida es analizar cómo el sector económico al que pertenece la empresa influye en la elección y preferencia por determinadas estrategias. Como ejemplos de esta propuesta, sería interesante analizar si las empresas del sector financiero prefieren la diversificación, si en las empresas tecnológicas optan por la gestión del conocimiento o si las organizaciones relacionadas con el ámbito educativo se inclinan por la capacitación a los agentes externos en la generación del impacto a la sociedad.

Desde la perspectiva de las limitaciones de la investigación, al ser una revisión de literatura, el resultado viene de estudios anteriores que no abordan las complejidades de la implementación de estrategias. Cada empresa enfrenta desafíos únicos derivados de su contexto operativo, tamaño, recursos, estructura organizacional, capacidades internas y mercado objetivo. Como resultado, la ejecución de una misma estrategia puede tener efectos muy distintos según factores como el grado de madurez de la empresa o el sector al que pertenece.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Achleitner, A., Heister, P. y Spiess-Knafl, W. (2014). What really matters: A theoretical model for the assessment of. En *Theory and Empirical Research in Social Entrepreneurship* (pp. 154-173). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782546832.00011>
- André, K. y Pache, A. (2016). From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 133, 659-675. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2445-8>
- Aschari-Lincoln, J. y Jacobs, C. (2018). Enabling effective social impact: Towards a model for impact scaling agreements. *Sustainability*, 10(12), 4469. <https://doi.org/10.3390/su10124669>

- Bacq, S. y Eddleston, K. A. (2018). A Resource-based view of social entrepreneurship: How stewardship culture benefits scale of social impact. *Journal Of Business Ethics*, 152(3), 589-611. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3317-1>
- Baptista, N., Pereira, J., Moreira, A. C. y Matos, N. D. (2019). Exploring the meaning of social innovation: A categorisation scheme based on the level of policy intervention, profit orientation and geographical scale. *Innovation*, 21(3), 379-397. <https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1585188>
- Bauwens, T., Huybrechts, B. y Dufays, F. (2020). Understanding the diverse scaling strategies of social enterprises as hybrid organizations: The case of renewable energy cooperatives. *Organization & Environment*, 33(2), 195-219. <https://doi.org/10.1177/1086026619837126>
- Blundel, R. K. y Lyon, F. (2015). Towards a 'Long View': Historical perspectives on the scaling and replication of social ventures. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(1), 80-102. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.954258>
- Bocken, N. M. P., Fil, A. y Prabhu, J. (2016). Scaling up social businesses in developing markets. *Journal of Cleaner Production*, 139, 295-308. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.045>
- Bolzan, L., Bitencourt, C. y Martins, B. (2019). Exploring the scalability process of social innovation. *Innovation & Management Review*, 16(3), 218-234. <https://doi.org/10.1108/INMR-05-2018-0029%0A>
- Braund, P. y Schwittay, A. (2016). Scaling inclusive digital innovation successfully: The case of crowdfunding social enterprises. *Innovation and Development*, 6(1), 15-29. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2015.1067392>
- Bretos, I., Diaz-Foncela, M. y Marcuello, C. (2020). International expansion of social enterprises as a catalyst for scaling up social impact across borders. *Sustainability*, 12(8), Article 3262. <https://doi.org/10.3390/su12083262>
- Buenadicha, C. (2013). *El análisis de escalabilidad en la identificación y el diseño de los proyectos de desarrollo* [tesis de grado]. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Calvo, S., Lyon, F., Morales, A. y Wade, J. (2020). Educating at scale for sustainable development and social enterprise growth: The impact of online learning and a massive open online course (MOOC). *Sustainability*, 12(8), Article 3247. <https://doi.org/10.3390/su12083247>
- Cannatelli, B. (2017). Exploring the contingencies of scaling social impact: A replication and extension of the SCALERS Model. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2707-2733. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9789-x>
- Chaudhuri, R., Vrontis, D., Chavan, G. y Shams, S. M. R. (2023). Social business enterprises as a research domain: A bibliometric analysis and research direction. *Journal of Social Entrepreneurship*, 14(2), 186-200. <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1861477>
- Cohen, E. y Martínez, R. (2002). *Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. CEPAL. https://dds.cepal.org/redesoc/archivos_recursos/242/Manual_dds_200408.pdf
- Cuellar-Galvez, D., Aranda-Camacho, Y. y Mosquera-Vasquez, T. (2018). A model to promote sustainable social change based on the scaling up of a high-impact technical innovation. *Sustainability*, 10(12), Article 4532. <https://doi.org/10.3390/su10124532>
- Ćwiklicki, M. (2019). Requirements for scaling international social enterprises. *Entrepreneurial Business And Economics Review*, 7(1), 45-60. <https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070103>
- Dahles, H., Verver, M., Khieng, S., Manders, I. y Schellens, N. (2020). Scaling up social enterprise: Predicament or prospect in a comparative perspective. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(3), 317-342. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1641136>
- Dees, G., Anderson, B. y Wei-Skillern, J. (2004). Scaling social impact: Strategies for spreading social innovations. *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/scaling_social_impact
- Dees, J., Nash, M., Anderson, B., Kalafatas, J., Tolman, R., Kuran, W. y Bloom, P. (2008). *Developing the field of social entrepreneurship*. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University, Oxford. <https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-case.pdf>
- Desa, G. y Koch, J. (2014). Scaling social impact: Building sustainable social ventures at the base-of-the-pyramid. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 146-174. <http://doi.org/10.1080/19420676.2013.871325>
- Dobson, K., Boone, S., Andries, P. y Daou, A. (2018). Successfully creating and scaling a sustainable social enterprise model under uncertainty: The case of ViaVia Travellers Cafes. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4555-4564. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.010>
- Easter, S. y Conway Dato-On, M. (2015). Bridging ties across contexts to scale social value: The case of a Vietnamese social enterprise. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(3), 320-351. <https://doi.org/10.1080/19420676.2015.1049284>
- Ebrahim, A. y Rangan, V. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 3, 118-141. <http://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- El Ebrashi, R. y El-Batawy, L. (2021). Dependence and resourcefulness: A typology of social impact scaling strategies. *Journal of Social Entrepreneurship*, 15(2), 336-376. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1968937>
- Elg, U. y Hånell, S. M. (2023). Driving sustainability in emerging markets: The leading role of multinationals. *Industrial Marketing Management*, 114, 211-225. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.08.010>
- Erdiaw-Kwasie, M. O. y Abunyewah, M. (2024). Determinants of social innovation in hybrid organisations: The moderating role of technology readiness. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 1099-1112. <https://doi.org/10.1002/bse.3536>
- Franks, D. (2011). Management of the social impacts of mining. En M. Society for Mining, and Exploration (Ed.), *SME Mining Engineering Handbook* (3.ª ed.) [pp. 1817-1825]. Society for Mining, Metallurgy, and Exploration.
- Gauthier, J., Ruane, S. G. y Berry, G. R. (2019). Evaluating and extending SCALERS: Implications for social entrepreneurs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 31(4), 349-369. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1498260>
- Global Reporting Initiative, Compact, U. G. y WBCSD. (2015). *SDG Compass: La guía para la acción empresarial en los ODS*. https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/10/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf
- Grieco, C., Michelini, L. y Iasevoli, G. (2015). Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), 1173-1193. <https://doi.org/10.1177/0899764014555986>
- Han, J. y Shah, S. (2020). The ecosystem of scaling social impact: A new theoretical framework and two case studies. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(2), 215-239. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1624273>
- Heinecke, A. y Mayer, J. (2012). *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies*. Gabler Verlag.
- Heuts, E. y Versele, A. (2016). RenoseeC: Renovating with a social, ecological and economic benefit through a collective approach. *Procedia*(96), 450-550. <http://doi.org/10.1016/j.egypro.2016.09.097>
- Ilieva, R. T. y Hernandez, A. (2018). Scaling-up sustainable development initiatives: A comparative case study of agri-food system innovations in Brazil, New York, and Senegal. *Sustainability*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/su10114057>
- Islam, S. (2020a). Unintended consequences of scaling social impact through ecosystem growth strategy in social enterprise and social entrepreneurship. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00159. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00159>
- Islam, S. (2020b). Towards an integrative definition of scaling social impact in social enterprises. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, Article e00164. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00164>
- Islam, S. M. (2022). Social impact scaling strategies in social enterprises: A systematic review and research agenda. *Australian Journal of Management*, 47(2), 298-321, Article 03128962211014931. <https://doi.org/10.1177/03128962211014931>

- Jabłoński, A. (2016). Scalability of sustainable business models in hybrid organizations. *Sustainability*, 8(3), 1-36. <http://doi.org/10.3390/su8030194>
- Jäger, U., Symmes, F. y Cardoza, G. (2020). *Scaling strategies for social entrepreneurs*. Springer International Publishing.
- Jha, S. K., Bhawe, N. y Satish, P. (2021). Scaling social enterprises through product diversification. *Sustainability*, 13(21), Article 11660. <https://doi.org/10.3390/su132111660>
- Kilpeläinen, K. (2021). *Designing business with impact: How early-stage social ventures balance impact and profitability? A case study of an impact accelerator program* [tesis de maestría]. Universidad Aalto. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/109090>
- Kitchenham, B. y Charters, S. (2007). *Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*. Keele University, University of Durham.
- Martins Cruz Pirotti, T., Bitencourt, C. C., Faccin, K. y Kretschmer, C. (2021). The process of social innovation scalability: What is the role of dynamic capabilities? *Journal of Innovation Management*, 9(2). https://doi.org/10.24840/2183-0606_009.002_0004
- Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1653531. <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>
- Molecke, G. y Pinkse, J. (2017). Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 550-568. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.003>
- Moore, M., Riddell, D. y Vocisano, D. (2015). Scaling out, scaling up, scaling deep: Strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. *Journal of Corporate Citizenship*, (58), 67-84. <https://www.dissem-inn.org/en/activities/sustaining-and-scaling>
- Morais-Da-Silva, R., Takahashi, A. y Segatto, A. (2016). Scaling up social innovation: A meta-synthesis. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 134-163. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p134-163>
- Pacto Mundial (2020). *Tres claves para acelerar el ritmo en la Década de Acción en ODS*. <https://www.pactomundial.org/noticia/tres-claves-para-acelerar-el-ritmo-en-la-decada-de-accion-en-ods/>
- Naber, R., Raven, R., Kouw, M. y Dassen, T. (2017). Scaling up sustainable energy innovations. *Energy Policy*, 110, 342-354. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.07.056>
- Palomares-Aguirre, I., Barnett, M., Layrisse, F. y Husted, B. W. (2018). Built to scale? How sustainable business models can better serve the base of the pyramid. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4506-4513. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.084>
- Pitt, H. y Jones, M. (2016). Scaling up and out as a pathway for food system transitions. *Sustainability*, 8, 1-18. <https://doi.org/10.3390/su8101025>
- Rangan, V. K. y Gregg, T. (2019). How social entrepreneurs zig-zag their way to impact at scale. *California Management Review*, 62(1), 53-76. <https://doi.org/10.1177/0008125619876903>
- Rawhouser, H., Cummings, M. y Newbert, S. L. (2017). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82-115. <https://doi.org/10.1177/1042258717727718>
- Rivas, M. (1997). *El análisis de los "problemas sociales" y el desarrollo de políticas públicas desde una perspectiva psicosociológica* [tesis de doctorado]. Universidad Complutense de Madrid.
- Roche, C. (1999). *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to value change*. Oxfam GB.
- Scuotto, A., Cicellin, M. y Consiglio, S. (2023). Social bricolage and social business model in uncertain contexts: Insights for the management of minor cultural heritage in Italy. *Measuring Business Excellence*, 27(1), 89-106. <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2021-0116>
- Seelos, C. y Mair, J. (2014). Organizational closure competencies and scaling: A realist approach to theorizing social enterprise. *Social Entrepreneurship and Research Methods*, 9, 147-187. <https://doi.org/10.1108/s1479-838720140000009014>
- Smith, B., Kistruck, G. y Cannatelli, B. (2016). The impact of moral intensity and desire for control on scaling decisions in social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 677-689. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2447-6>
- Stephan, U., Patterson, M., Kelly, C. y Mair, J. (2016). Organizations driving positive social change: A review and an integrative framework of change processes. *Journal of Management*, 42(5), 1250-1281. <https://doi.org/10.1177/0149206316633268>
- Symmes, F., Jäger, U. y Rodríguez, A. (2015). *Emprendedores sociales en América Latina: así se escala el impacto*. <https://emprendedoresocial.org/asi-se-escala-el-impacto-social-descarga-informe/>
- Tauscher, K. y Abdelkafi, N. (2018). Scalability and robustness of business models for sustainability: A simulation experiment. *Journal of Cleaner Production*, 170, 654-664. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.023>
- Tranfield, D., Denyer, D. y Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Van Lunenburg, M., Geuijen, K. y Meijer, A. (2020). How and why do social and sustainable initiatives scale? A systematic review of the literature on social entrepreneurship and grassroots innovation. *Voluntas*, 31(5), 1013-1024. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00208-7>
- Velter, M. G. E., Bitzer, V. y Bocken, N. M. P. (2022). A boundary tool for multi-stakeholder sustainable business model innovation. *Circular Economy and Sustainability*, 2(2), 401-431. <https://doi.org/10.1007/s43615-021-00103-3>
- Velásquez, J. D. (2015). Una guía corta para escribir revisiones sistemáticas de literatura parte 3. *DYNA*, 82(189), 9-12. <https://doi.org/10.15446/dyna.v82n189.48931>
- Verver, M., Dahles, H. y Soeterbroek, I. (2021). Scaling for social enterprise development: A mixed embeddedness perspective on two Dutch non-profit organisations. *Journal of Social Entrepreneurship*, 15(2) 659-685. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1993967>
- Walske, J. M. y Tyson, L. D. (2015). Built to scale: A comparative case analysis, assessing how social enterprises scale. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 16(4), 269-281. <https://doi.org/10.5367/ijei.2015.0197>