

ESCALABILIDAD: CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS Y RETOS DESDE EL EMPRENDIMIENTO COMERCIAL Y SOCIAL

Judith Cavazos-Arroyo*, Antonio Carlos Giuliani**

*Universidad Popular Autónoma del Estado Puebla-Business School
21 sur No. 1103, col. Santiago.72410 Puebla, México

**Programa de Pós-Graduação em Administração -Faculdade de Gestão e
Negócios - Universidade Metodista de Piracicaba- Rod do Açúcar, km 156,
EP:13.423-170

judith.cavazos@upaep.mx, cgiuliani@unimep.br

Recibido 29 de julio de 2016, aceptado 13 de septiembre de 2016

Resumen

Los emprendimientos económicos y sociales persiguen diferentes fines, sin embargo ambos requieren de la escalabilidad para crecer sin perder clientes, disminuir la calidad o cambiar la proposición de valor de la organización. Este trabajo analiza el concepto de escalabilidad en los emprendimientos, a fin de incrementar la comprensión del tema, sus bondades y retos en la práctica. La investigación documental muestra que la mayor parte de las características y desafíos de la escalabilidad en ambos tipos de emprendimiento son similares, aunque los emprendimientos sociales presentan algunas particularidades principalmente asociadas a la investigación y desarrollo de bajo costo, el mantenimiento de un precio asequible, la integración de una cadena de valor no tradicional, el involucramiento con el mercado, la generación de capital social y el establecimiento de un vínculo necesario con la sustentabilidad.

Palabras clave: emprendimiento económico, emprendimiento social, escalamiento, crecimiento

SCALABILITY: CONCEPT, CHARACTERISTICS AND CHALLENGES SINCE THE COMMERCIAL AND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Judith Cavazos-Arroyo*, Antonio Carlos Giuliani**

*Universidad Popular Autónoma del Estado Puebla-Business School
21 sur No. 1103, col. Santiago.72410 Puebla, México

**Programa de Pós-Graduação em Administração -Faculdade de Gestão e Negócios - Universidade Metodista de Piracicaba- Rod do Açúcar, km 156,
EP: 13.423-170

judith.cavazos@upaep.mx; cgiuliani@unimep.br

Received July 29nd 2016, accepted September 13th 2016

Abstract

Economic and social entrepreneurs pursue different purposes, yet both require the scalability to grow without losing customers, reducing the quality or change the value proposition of the organization. This paper analyzes the concept of scalability in entrepreneurship in order to increase understanding of the subject, its benefits and challenges in practice. The documentary research shows that most of the characteristics and challenges of scalability in both types of enterprise are similar, although social enterprises have some peculiarities mainly associated with research and development of low cost, maintaining an affordable price, integration of a non-traditional value chain, involvement with the market, generating social capital and the establishment of a necessary linkage with sustainability.

Key words: inflation, Argentina, structuralism, monetarism, distributive struggle.

1 INTRODUCCIÓN

Si bien el conocimiento de las empresas comerciales ha recorrido un largo camino sobre los modelos de crecimiento y la expansión internacional (Lynch y Jin, 2016), en tiempos recientes la contribución de las empresas sociales se está propagando rápidamente tanto a través de modelos sin fines de lucro como híbridos (Dees, 1998; Massetti, 2008). A diferencia del emprendedor económico, el emprendedor social se caracteriza por la búsqueda de soluciones a problemas sociales visualizando oportunidades que tienen la forma de problemas que requieren soluciones y que se dan a través de una propuesta novedosa, donde el rol de los ingresos obtenidos son primordialmente orientados a la perdurabilidad del negocio en lugar de distribuir las ganancias entre los propietarios como sucede en los emprendimientos económicos (Lepoutre, *et al.*, 2013).

Un aspecto relevante para algunos modelos de negocio -sociales o no- es su dinamismo para lograr la escalabilidad. Este concepto en sus inicios se asoció a los modelos de negocio en línea (Jablonski, 2015), pero se ha expandido a otros formatos de negocio de índole económica o social donde se involucra el potencial de un negocio. En su naturaleza, el término escalable implica la capacidad de cambio en tamaño o escala (Nielsen y Lund, 2015), más en términos económicos comprende el involucramiento en un proceso de expansión o reducción sin afectar los aspectos esenciales de la organización (Mathaisel, 2015; Jablonski, 2016). En cambio en el caso de los modelos de emprendimiento social incluye el reto de multiplicar el bienestar en grupos sociales sin perder la esencia del planteamiento social. Así, esta investigación documental analiza el concepto de escalabilidad en los emprendimientos económicos y sociales, a fin de incrementar la comprensión del tema, sus bondades y desafíos en la práctica.

2. LA ESCALABILIDAD Y SUS CARACTERÍSTICAS

Jablonski (2016) define la escalabilidad como la habilidad de mantener un similar o mayor desempeño en el modelo de negocio, sea incrementando o reduciendo los componentes y recursos. Otros (Mathaisel, 2015), definen el escalamiento empresarial como la manera en que las compañías se organizan para poder crecer en sus diferentes etapas sin perder clientes, disminuir la calidad o cambiar la proposición de valor de la organización. Esto significa que el

modelo de negocio ofrece el potencial para el crecimiento económico de la organización (Nielsen y Lund, 2015), lo que implica la producción de bienes o servicios a menores costos al mismo tiempo que se incrementan las ventas (Dudnik, 2010).

Sin embargo, desde el emprendimiento social, la escalabilidad puede entenderse como el incremento del impacto del propósito social orientado a una mejor y mayor magnitud de la atención de la necesidad o del problema social. Es decir, es el proceso por el cual un emprendedor social que ha validado una forma o modelo para atender un problema social a nivel local, diseña una manera de difundirlo en beneficio de otros, procurando maximizar su impacto social para dar acceso a sus productos y servicios a una mayor base de beneficiarios (André y Paché, 2016; Dees, *et al.* 2004). Durante el escalamiento, el emprendedor social se orienta en un crecimiento cuantitativo donde se destacan tareas como la movilización de recursos, el establecimiento de procesos adecuados y mecanismos de medición del impacto del modelo (André y Paché, 2016). Así, uno de los mayores desafíos de estos emprendedores durante el proceso de escalamiento es lograr mantener el enfoque en los beneficiarios al mismo tiempo que se hacen esfuerzos para la expansión del emprendimiento social (Chowdhury Santos, 2010).

El potencial de crecimiento de un negocio es importante para diversos actores del mercado, hacerlo realidad involucra flexibilidad del sistema y de su estructura (Nielsen y Lund, 2015), así como innovación (innovación social en el caso de los emprendimientos sociales), facilitando ambos aspectos la escalabilidad porque permiten un mayor aprovechamiento del modelo de negocio (Jablonski, 2015). Sin embargo, un dilema común del emprendedor ante la decisión de crecimiento se encuentra entre vender su creación o descentralizar la toma de decisiones a fin de que la organización pueda seguir expandiéndose (Wasserman, 2006).

Para algunos (Benedetto, 2013), el escalamiento no es una serie de etapas consecutivas, sino una dinámica de maduración de un proceso que puede, o no, conducir a su materialización. Al inicio, el escalamiento se centra en el desarrollo de la organización, su producto o productos y/o servicios y en la elección de un mercado meta. En este punto la organización debe desarrollar la capacidad de producir, distribuir y satisfacer al mercado meta a fin de generar la capacidad de incrementar sus ventas y si logra sobrevivir y forjar suficiente capital (financiero, humano y social), entonces puede considerar expandirse. Uno de los desafíos de la firma es desarrollar las habilidades para atender a un mayor número de clientes al

tiempo que reduce sus costos, por tanto en esta etapa se requiere de una fuerte inversión aun cuando no haya suficiente rentabilidad, porque ésta se logrará cuando amortice sus costos fijos gracias a una base suficiente de clientes; al mismo tiempo que al generarse un efecto de redes se creará una barrera de entrada al mercado (Hallowell, 2001).

Aunque algunas organizaciones buscan mantenerse en una etapa de estabilidad y hacerla lo más perdurable posible, algunos modelos (p.ej. la franquicia o la microfranquicia) buscan el desarrollo y el crecimiento porque con ello, por ejemplo, puede incrementarse el bienestar social, o en la dinámica económica, la organización obtiene una posición más sólida aun cuando otros jugadores modifiquen las condiciones del mercado en cualquier momento. Desafortunadamente, las organizaciones pequeñas y medianas son más sensibles a realizar cambios operativos durante la escalabilidad debido a sus propias características (Mathasiel, 2015). Así, dos de los desafíos para el crecimiento de los modelos de negocio implican la prueba de que el modelo diseñado funciona y la identificación del mecanismo o mecanismos por los cuales se financiará el crecimiento del negocio.

Desde otra perspectiva, Churchill y Lewis (1983) consideran cinco etapas para el crecimiento de un modelo de negocio: 1) existencia; 2) sobrevivencia; 3) éxito; 4) despegue y; 5) madurez de los recursos. Las primeras dos implican la construcción y la prueba del modelo de negocio, la búsqueda de clientes y la gestión de los ingresos, los gastos y el flujo de caja. Las etapas tres y cuatro implican el enfoque de los esfuerzos de la compañía en mantener la rentabilidad, obtener los suficientes recursos financieros para impulsar el crecimiento de la organización, la construcción de sistemas, procesos y nuevas competencias para encontrar a los mejores socios de negocios, abrir nuevos puntos de venta o canales de distribución, administrar el crecimiento y desarrollo de las unidades de negocios en los nuevos mercados e implementar estrategias de marketing para mantener el impulso y captar mercado. Finalmente, la madurez de los recursos implica la consolidación del proyecto con socios de negocios fuertes, que creen en la propuesta de valor y han crecido junto con la organización.

De acuerdo con Kumar (2010), la escalabilidad incluye cuatro conceptos: proposición de valor del cliente, análisis de los atributos del negocio, capacidad de cambio y análisis del mercado. No obstante, también adaptabilidad, replicabilidad y transferibilidad se consideran componentes relevantes de la escalabilidad, presentando

interdependencias e interconexiones entre ellas (Winter y Szulanski, 2001; Weber *et al.* 2014), tanto en los emprendimientos sociales como comerciales. La adaptabilidad implica la capacidad de ajustar los procesos, estructuras, productos o servicios y hábitos de la organización a los diferentes mercados (von Kroghy Cusumano, 2001). La replicabilidad es la capacidad de reproducir o adoptar los procesos, estructuras, productos y servicios o hábitos (Winter y Szulanski, 2001). Por su parte, la transferibilidad unifica la replicabilidad y la adaptabilidad sea de forma pura o con ciertos ajustes de acuerdo al contexto. Se ha encontrado que entre las empresas sociales es muy rara la transferibilidad pura dadas las características contextuales, geográficas y culturales en los que operan usualmente estos modelos, especialmente en los mercados de la base de la pirámide (Zahra *et al.*, 2008; Weber, Kroeger y Lambrich, 2014). Algunos (Welsh y Krueger, 2012) consideran que lo idóneo para un emprendimiento social o híbrido es combinar la escalabilidad con la sostenibilidad, ya que en unos pocos emprendimientos el escalamiento acontece de forma espontánea y sin intervenciones pero, en otros, es inducido o intencionado, lo que implica un esfuerzo consciente del desarrollo de estrategias que lo vigoricen (Benedetto, 2013).

Nielsen y Lund (2015) identificaron cinco patrones que conducen a la escalabilidad: a) nuevos canales de distribución que contribuyen a generar rendimientos de escala y cuyo valor adicional es percibido por otros segmentos; b) descarga de restricciones a la capacidad actual, lo que implica modificaciones por parte del área de ingeniería de la organización a fin de enfocarse a nuevos segmentos u ofrecer productos diferentes; c) inversiones en tercerización (*outsourcing*) lo que puede optimizar los recursos financieros, la liquidez, el flujo de caja y el capital de trabajo; d) apalancamiento y nuevos roles de socios y *stakeholders* que contribuyan a enriquecer la propuesta de valor la organización sin vulnerar las ganancias; e) implementación de plataformas, lo que implica un rediseño del modelo de negocios para que opere de una forma más inteligente, cooperativa con respecto a la logística y la distribución, colaborativa en la administración y los servicios y fortaleciendo la posición de la firma; se espera que el modelo de negocios atraiga a nuevos socios, incluso la colaboración de los competidores.

Entre las estrategias de escalamiento más comunes en los emprendimientos se encuentran la expansión de operaciones, expansión organizacional, construcción de redes, sucursales, asociaciones, licenciamiento, paquetes, intermediarios, asistencia

técnica, desarrollo de líderes, voluntariado, movilización de la comunidad, conversión de *brick and mortar* (negocios con solo presencia física) a *click and mortar* (empresas con presencia en línea), franquicia/microfranquicia, replicación, colaboración con el gobierno, re-localización, multiplicación, transformación institucional, innovación y crecimiento incremental (Benedetto, 2013; Weber *et al.*, 2014).

Otros (André y Pache, 2016) recomiendan el escalamiento en uno de cuatro enfoques de crecimiento: diversificación, escalamiento transversal, escalamiento a profundidad y escalamiento ampliado. La diversificación es una estrategia que implica desarrollar nuevos productos y nuevos mercados, por tanto la organización amplía la oferta de sus productos y servicios. El escalamiento transversal se centra en difundir y compartir las innovaciones desarrolladas con otros actores, por lo que requiere del apoyo de un sistema de redes que favorezca la transferencia de conocimientos. En cambio, el escalamiento a profundidad se enfoca en mejorar los procesos actuales con el fin de incrementar el impacto en los consumidores o los beneficiarios, por ejemplo desarrollar innovaciones incrementales que mejoran la calidad del producto. Finalmente, el escalamiento ampliado se concentra en el desarrollo de estructuras y procesos organizacionales que mejoren o hagan más eficientes las operaciones, a fin de llegar a nuevos clientes o beneficiarios aún no atendidos por la empresa. Como ejemplo, la generación de nuevos puntos de venta son una aplicación de esta estrategia (André y Pache, 2016).

Autor	Definición	Características relevantes de la definición
En emprendimientos económicos		
Jablonski (2016)	Habilidad de mantener un similar o mayor desempeño en el modelo de negocio, sea incrementando o reduciendo los componentes y recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño en el modelo de negocio • Incrementar o reducir componentes y recursos
Mathaisel (2015)	Manera en que las compañías se organizan para poder crecer en sus diferentes etapas sin perder clientes, disminuir la calidad o cambiar la proposición de valor de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización para crecer el modelo de negocio sin perder clientes, calidad o propuesta de valor
Nielsen y Lund (2015)	Verificación de que el modelo de negocio ofrece el potencial para el crecimiento económico de la organización involucrando flexibilidad del sistema, de estructura e innovación.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de que el modelo de negocio tiene potencial de crecimiento económico • Flexibilidad del sistema, estructura e innovación

Tabla 1. Comparación conceptual y características de las definiciones de escalamiento empresarial

En emprendimientos sociales		
Cavazos y Giuliani	Incremento del impacto del propósito social orientado a una mejor y mayor magnitud de la atención de la necesidad o del problema social.	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del impacto del propósito social • Mejor y mayor atención de la necesidad social
André y Paché (2016)	Proceso por el que un modelo de emprendimiento social validado maximiza su impacto social, dando acceso a sus productos y servicios a una mayor base de beneficiarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso por el que un modelo validado maximiza su impacto social • Acceso de productos y servicios sociales a una mayor base de beneficiarios

Tabla 1. Comparación conceptual y características de las definiciones de escalamiento empresarial (cont.)

Fuente: elaboración propia a partir de André y Paché, 2016; Jablonski, 2016; Mathaisel, 2015; NielsenLund, 2015.

3. RETOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS ORGANIZACIONES PARA LOGRAR LA ESCALABILIDAD

Lograr la escalabilidad es un proceso difícil para cualquier tipo de organización, especialmente porque primero debe lograrse la sustentabilidad financiera y luego buscarse la escalabilidad. Algunos expertos (Swee Ann Lee, 2011) consideran que en los modelos de emprendimiento social el crecimiento tiende a ser más lento porque la viabilidad financiera depende de un mercado que suele tener ingresos variables, ya que las familias pueden depender de negocios informales, remesas u otras fuentes. Las organizaciones sociales también enfrentan el reto de desatender su enfoque en los beneficiarios del proyecto y el impacto social y centrar los esfuerzos principalmente en el proceso de la escalabilidad, lo que puede llegar a conducir incluso a un desafío ético (André y Paché, 2016; Chowdhury y Santos 2010; Santos, 2012). Así, algunos retos que enfrentan los emprendimientos para acceder a la escalabilidad se presentan en la tabla 2.

Emprendimientos económicos	Emprendimientos sociales
La generación de una innovación incremental o disruptiva que involucre valor agregado percibido por los clientes	La generación de una innovación incremental o disruptiva que involucre valor agregado percibido por los clientes/beneficiarios
Investigación y desarrollo basados en diferenciación o penetración de los mercados	Cambio de paradigmas de investigación y desarrollo basados en bajo costo, conveniencia y simplicidad
Asegurar la funcionalidad del modelo de negocios para generar un escalamiento gradual del volumen de ventas	Asegurar la funcionalidad del modelo de negocios para generar un escalamiento gradual del volumen de ventas
Fijación de precios por diferenciación o penetración	Fijación de un precio accesible al mercado
La integración de la cadena de valor de forma eficiente	La integración de la cadena de valor no tradicional incluyendo a proveedores locales a través de contratos sociales
Énfasis en la comprensión de los procesos económicos del mercado	Énfasis en la comprensión de los procesos sociales y culturales del mercado
Lograr la accesibilidad, aceptabilidad, disponibilidad y la respuesta consciente del mercado respecto la propuesta de valor de la compañía	Lograr la accesibilidad, aceptabilidad, disponibilidad y la respuesta consciente del mercado respecto la propuesta de valor de la compañía

Tabla 2. Retos de los emprendedores para acceder a la escalabilidad

Emprendimientos económicos	Emprendimientos sociales
Establecimiento exitoso de un programa o negocio piloto que logre ser viable y escalable	Establecimiento exitoso de un programa o negocio piloto que logre ser viable y escalable
Búsqueda de recursos financieros adicionales que contribuyan a apalancar el crecimiento durante la replicación del modelo de negocios	Búsqueda de recursos financieros adicionales que contribuyan a apalancar el crecimiento durante la replicación del modelo de negocios
Aprovechamiento del capital económico y humano de la organización durante la etapa de crecimiento	Aprovechamiento del capital humano de la organización durante la etapa de crecimiento
Investigación e Inteligencia de mercados	Transición de la investigación de mercados al involucramiento con el mercado.
La co-creación de productos y/o servicios como alternativa para acrecentar el capital económico	La co-creación de productos y/o servicios como alternativa para generar capital social
Generación de alianzas y cooperación con socios y <i>stakeholders</i> , incluso con los competidores	Generación de alianzas y cooperación con socios no tradicionales como ONGs e instituciones no lucrativas
Utilización de métricas tradicionales	Utilización de métricas no tradicionales, adaptadas al desempeño y éxito de las organizaciones sociales
Esfuerzos enfocados en la escalabilidad	Esfuerzos enfocados en la escalabilidad y la sustentabilidad
Desarrollo de la habilidad de expandir o reducir los componentes del modelo de negocio para crecer	Desarrollo de la habilidad de expandir o reducir los componentes del modelo de negocio para crecer
Maximización del valor para los accionistas	Maximizar el valor creado para la sociedad, el impacto social

Tabla 2. Retos de los emprendedores para acceder a la escalabilidad (Continuación)

Fuente: Elaboración propia a partir de André y Pache, 2016; Lee Swee Ann, 2011; Esko, Zeromskis y Hsuan, 2013; Jablonski, 2016.

La escalabilidad funciona como un poderoso mecanismo que apoya el desarrollo y crecimiento de las organizaciones lucrativas, aunque

se ha encontrado que las empresas sociales no son la excepción. Sin embargo, lograr el crecimiento manteniendo la propuesta de valor de una compañía, conservando o mejorando la calidad y expandiendo el tamaño del mercado implica enfrentar muchos desafíos. De manera particular, muchas organizaciones se enfrentan a obstáculos financieros para acceder a nuevos recursos, de ahí la necesidad de que el proyecto emprendedor desde su inicio considere en su planeación los aspectos integradores y claves para su desarrollo. Particularmente, algunas investigaciones sobre escalamiento en el emprendimiento social (André y Pache, 2016) enfatizan la necesidad de preservar durante el proceso de crecimiento el mantenimiento de la atención en los miembros de la organización, así como fomento de las relaciones afectivas y la capacidad organizacional de escuchar diferentes voces para convertirse en una organización que preserve su esencia al mismo tiempo que ejerce algún tipo de escalabilidad.

4. REFLEXIONES FINALES

Los emprendimientos económicos, híbridos o sociales tienen una función crítica, ya que añaden valor en los sistemas económicos y sociales en los que están insertados porque contribuyen directa e indirectamente con el crecimiento regional, la generación de empleos, la dinámica de la innovación, la productividad y el crecimiento, pudiendo generar satisfacción de necesidades, mejoras y bienestar social en los contextos donde interactúan.

El escalamiento empresarial es un aspecto clave para mejorar el desempeño y vigorizar la posición competitiva de la organización. Sin embargo, no todos los emprendimientos suelen estar aptos para un proceso de escalabilidad, su desarrollo toma tiempo y además de la sustentabilidad financiera, se requiere de una cultura organizacional que valore y practique la flexibilidad, la adaptación y esté preparada para el cambio. Un modelo de negocio en franco crecimiento se caracteriza por tener una posición financiera robusta, una identidad de marca fuerte, una posición líder en el mercado, una clara estrategia y un equipo directivo de alto desempeño.

La literatura evidencia consistencia entre los diferentes conceptos de escalabilidad y sus características aclaran los aspectos a considerarse para apalancar el crecimiento de un emprendimiento económico y social. No obstante, probablemente uno de los mayores desafíos que enfrentan los emprendimientos, tanto económicos como sociales, para abordar la escalabilidad se encuentra en el ámbito financiero para acceder a los recursos que apalanquen su

crecimiento. Las empresas sociales suelen ser más sensibles a mantener su valor social y la cohesión con los miembros de la organización durante la escalabilidad. Tanto los emprendimientos económicos como los sociales comparten algunas similitudes para acceder a la escalabilidad, sin embargo las particularidades que distinguen a ambos tipos de emprendimiento les requieren retos propios de sus modelos. Después de una espiral de escalabilidad, se espera que los resultados se observen especialmente en el incremento de utilidades para los emprendimientos económicos y en la multiplicación de la generación de bienestar social para los emprendimientos sociales; aunque en ambos modelos se espera un mayor valor -económico o social- y el preámbulo a la consolidación en el largo plazo del modelo de negocio.

BIBLIOGRAFIA

- Benedetto, A. (2013). *De la Innovación al Escalamiento. Reflexiones a partir de dos procesos de innovación local*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- André, K.; Pache, A. C. (2016). "From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises". *Journal of Business Ethics*, 133(4), 659-675.
- Chowdhury, I., Santos, F. (2010). "Scaling social innovations: The case of Gram Vikas". In P. N. Bloom y E. Skloot (Eds.). *Scaling social impact: New thinking* (pp. 147-168). New York: Palgrave Macmillan.
- Churchill, N., Lewis, V. (1983). "The five stages of small business growth". *Harvard Business Review*, May-June, 3-9.
- Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76, 55-67.
- Dees, J. G., Anderson, B. B.; Wei-Skillern, J. (2004). "Scaling social impact". *Stanford Social Innovation Review*, 1(4), 24-33.
- Dudnik, N. (2010). Social entrepreneurs. Tricky issues of sustainability and scale. *Harvard Business Review*. Recuperado de: http://blogs.hbr.org/cs/2010/10/social_entrepreneurs_tricky_is.html
- Esko, S., Zeromskis, M.; Hsuan, J. (2013). "Value chain and innovation at the base of pyramid". *South Asian Journal of Global Business Research*, 2(2), 230-250.

- Hallowell, R. (2001). "Scalability": the paradox of human resources in e-commerce. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 34-43.
- Jablonski, A. (2015). "Network dynamics and business model dynamics and business model in improving a company's performance". *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(1), 1-10.
- Jablonski, A. (2016). "Scalability of Sustainable Business Models in Hybrid Organizations". *Sustainability*, 8(3), 194.
- Kumar, D. (2010). *Enterprise Growth Strategy: Vision Planning and Execution*. USA: Ashgate Publishing Group.
- Lepoutre, J.; Justo, R.; Terjesen, S.; Bosma, N. (2013). "Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study". *Small Business Economics*, 40(3), 693-714.
- Lynch, R., Jin, Z. (2016), "Exploring the institutional perspective on international business expansion: towards a more detailed conceptual framework". *Journal of Innovation & Knowledge*, en impresión.
- Massetti, B. L. (2008). "The social entrepreneurship matrix as a "tipping point" for economic change". *Emergence: Complexity and Organization*, 10(3), 1-8.
- Mathaisel, D.F.X. (2015). "Is scalability necessary for economic sustainability?" *Journal of Sustainable Development*, 4 (2), 275-282.
- Nielsen, C., Lund, M. (2015). *The concept of business model scalability*. Denmark: Aalborg University.
- Swee Ann Lee, R. (2011). "Scaling the microfranchise at the base of the pyramid" (pp. 146-173). En Sireau, N. (ed.) *Microfranchising. How social entrepreneurs are building a new road to development*. UK: Greeleaf.
- Von Krogh, G.; Cusumano, M. A. (2001). "Three strategies for managing fast growth". *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 53.
- Wasserman, N. (2006). "Rich Versus King: The Entrepreneur's Dilemma". In *Academy of Management Proceedings*, (1), 1-6.
- Weber, C., Kroeger, A.; Lambrich, K. (2014). "A theoretical model for understanding the scalability of social impact (pp. 112-153)". En

Phan, P.H., Kickul, J.;Bacq, S.yNordqvist, M. (eds.) *Theory and Empirical Research in Social Entrepreneurship*. USA: Edward Elgar.

Welsh, D.H.B, Krueger, N. (2012). The evolution of social entrepreneurship what have we learned? *Journal of Technology Management in China*, 7(3), 270-290.

Winter, S. G.;Szulanski, G. (2001). "Replication as strategy". *Organization science*, 12(6), 730-743.

Zahra, S. A., Rawhouser, H. N.;Bhawe, N.;Neubaum, D. O.;Hayton, J. C. (2008). "Globalization of social entrepreneurship opportunities". *Strategic entrepreneurship journal*, 2(2), 117-131.