



Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Martínez-Pérez, M. J., Castro, M. F., Cruz, X., y Rodríguez, I. (2024). Empresas híbridas y su impacto en la sociedad: revisión académica para su medición. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(Especial 11), 744-762. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.44>

Universidad de Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 29 No. Especial 11, 2024, 744-762
enero-junio
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Empresas híbridas y su impacto en la sociedad: revisión académica para su medición

Martínez-Pérez, Mauricio José*
Castro Carrillo, María Fernanda**
Cruz Sierra, Ximena***
Rodríguez Santibañez, Iliana****

Resumen

El impacto social se define como el conjunto de cambios positivos en la vida de las personas asociados a problemas sociales, que son el efecto real de las intervenciones llevadas a cabo por la empresa. A pesar de la dificultad en su medición, las empresas híbridas lo consideran como un aspecto fundamental en la búsqueda por generar beneficios tanto sociales como económicos. La presente investigación tiene como objetivo realizar una revisión académica y clasificación de métodos cuantitativos relevantes para medir el impacto social generado por las empresas híbridas hacia su entorno. Se llevó a cabo a través de una revisión sistemática de la literatura en las bases de datos Scopus y Web of Science, complementada con un análisis de contenido web pertinente. Como resultado, se identificaron y clasificaron los 18 métodos más significativos de la actualidad. Se concluye que el impacto social es construido cognitivamente por cada actor individual, y a través de una negociación entre las partes interesadas, se llega a un acuerdo del significado dentro de su entorno. Por tanto, cada empresa puede conceptualizar la medición del impacto social de manera única, reflejando las particularidades y objetivos específicos de su actividad.

Palabras clave: impacto social; empresas híbridas; medición cuantitativa.

Recibido: 21.02.24

Aceptado: 07.05.24

* Magíster en ingeniería industrial de la Universidad Industrial de Santander (Colombia). Doctorando en Ciencias de la Administración en la Universidad Nacional Autónoma de México. Par evaluador reconocido por Minciencias en Colombia. Docente de la Universidad Industrial de Santander. Email: mjmarper@correo.uis.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7205-4970> Autor corresponsal. El autor agradece el apoyo al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías, CONAHCYT por la beca nacional para su formación doctoral.

** Ingeniera Industrial de la Universidad Industrial de Santander (Colombia). Email: maria.castro5@correo.uis.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8834-9351>

*** Ingeniera Industrial de la Universidad Industrial de Santander (Colombia). Email: ximena.cruz2@correo.uis.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1448-754X>

**** Doctora en Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México (México). Maestra en Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional Autónoma de México. Profesora - Investigadora del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel II del CONAHCYT. Email: ilrodrig@tec.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8114-7797>

Social impact of hybrid enterprises: an academic review for measurement

Abstract

Social impact is defined as the set of positive changes in people's lives that result from addressing social problems, which are the real outcomes of a company's efforts. Hybrid companies view it as an essential aspect in creating both social and economic benefits, despite its challenging measurement. This research aims to conduct an academic review and classification of relevant quantitative methods for measuring social impact generated by hybrid enterprises towards their environment. It was conducted via a systematic literature review using the Scopus and Web of Science databases, complemented by relevant web content analysis. As a result, the 18 most significant methods currently available were identified and classified. It is concluded that social impact is cognitively constructed by each individual actor and through negotiation among stakeholders, an agreement is reached on its meaning within their environment. Therefore, each company can conceptualize social impact measurement uniquely, reflecting the specific characteristics and objectives of its activity.

Keywords: social impact; hybrid enterprises; quantitative measurement.

1. Introducción

Las empresas híbridas representan un fenómeno creciente en el mundo empresarial, donde confluyen tanto la lógica social como la comercial. Estas organizaciones se destacan por identificar necesidades sociales y brindar una solución por medio de sus actividades empresariales. Por ello, nace la necesidad de buscar herramientas de medición, que permitan cuantificar el beneficio que generan en la sociedad y, a partir de esto, tomar decisiones informadas. Sin embargo, el principal desafío en la medición del impacto social es la ausencia de una definición integral que abarque sus diversas dimensiones. Asimismo, se enfrenta a la dificultad derivada de la amplia variedad de métodos disponibles para

medirlo, lo cual complica la selección de las herramientas apropiadas para cada organización.

Por consiguiente, la presente investigación tuvo como objetivo realizar una revisión académica y clasificación de métodos cuantitativos relevantes para medir el impacto social generado por las empresas híbridas hacia su entorno. Su importancia reside en la identificación de métodos pertinentes de medición que sirvan de referencia para las empresas híbridas, así como para la formulación de aportes significativos para investigaciones futuras basadas en evidencia empírica. Inicialmente, se proporciona la definición de empresas híbridas, seguida de una discusión sobre la complejidad del impacto social y la importancia de su medición. Además, se explica la metodología empleada,

así como los resultados obtenidos y las conclusiones derivadas de la investigación, junto con las referencias bibliográficas.

2. Empresas híbridas

El concepto de organización híbrida comprende una gama variada de características y enfoques, lo cual genera un debate conceptual (Haigh & Hoffman, 2014) dado que no se refiere a un solo tipo de organización, sino que agrupa varios. Alter (2007) realizó una clasificación sobre este espectro híbrido, que incluye las empresas sin fines de lucro con actividades generadores de ingresos, empresas sociales, empresas socialmente responsables y corporaciones comprometidas con la responsabilidad social empresarial. Por consiguiente, este espectro abarca entidades con objetivos de lucro que generan valor social, así como también, organizaciones sin fines de lucro que buscan generar ingresos para financiar sus actividades sociales, priorizando el beneficio comunitario. También pueden incluirse organizaciones como las Empresas B, las empresas cooperativistas y las empresas de comercio justo (Santander et al, 2016).

Estas organizaciones, simultáneamente, persiguen el crecimiento financiero, la creación de valor social y la adopción de prácticas ambientales sostenibles (Akhmedova et al, 2022; Huybrechts & Haugh, 2018). Al mismo tiempo, adoptan enfoques y estrategias que combinan elementos de empresas convencionales, organizaciones centradas en causas sociales y grupos comunitarios (Huybrechts & Mertens, 2014).

Esto ocurre tanto para generar impactos positivos en poblaciones

desatendidas, como para obtener capital y generar ganancias que les permitan la continuidad de sus operaciones en el tiempo, usando modelos de negocio comercialmente viables (Haigh et al, 2015). Por su parte, otros autores van más allá de esta combinación de las diferentes lógicas institucionales (económica, social y ambiental), y extienden la definición de empresas híbridas para incluir el concepto de interés: el interés mutuo, relacionado con generar beneficios para los miembros de la organización *versus* el interés general vinculado a la generación de beneficios para la sociedad (Bauwens et al, 2020).

También pueden ser vistas como modelos de negocio con componentes sociales motivados por la generación de externalidades positivas en la sociedad (Bocken et al, 2016) y la explotación de oportunidades comerciales que puedan originarse a partir de la sombra de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Tabares, 2021). En línea con lo anterior, se evidencia desde la literatura que estas empresas son las que están realizando los aportes más significativos en la materia (Rahdari et al, 2016), y tienen todavía un gran potencial de aumentar sus contribuciones, ya que la atención de sus modelos de negocio se centra en brindar soluciones a los problemas sociales (Tabares, 2021).

En consecuencia, la principal diferencia con las organizaciones tradicionales es que las empresas híbridas están enfocadas paralelamente al mercado y a la misión (Folmer et al, 2018), sin dejar de lado la búsqueda de los ingresos y ganancias que le permitan respaldar las operaciones (Battilana & Dorado, 2010). Esta combinación de lógicas y actividades hace que las empresas híbridas estén bajo una presión creciente para demostrar que

pueden hacer frente a sus diferentes misiones y, por tanto, satisfacer a todas sus partes interesadas (Lall, 2017). Pero para demostrarlo, se tiene que medir y para medir, es necesario saber exactamente qué se va a medir.

3. Impacto social de las empresas híbridas: importancia de su medición

El impacto social generado por las empresas híbridas hacia su entorno es un componente que marca la esencia de su modelo de negocios. Desde una perspectiva amplia, puede ser entendido como el conjunto de efectos positivos de acciones realizadas por individuos, organizaciones o gobiernos con el propósito de modificar patrones de pensamiento, comportamiento, relaciones sociales, instituciones, calidad de vida y estructura social, para generar resultados favorables a diferentes actores de la sociedad (Stephan et al, 2016). Sin embargo, la literatura exhibe una diversidad de intentos por definir este concepto, reflejando así la complejidad inherente a su comprensión y la variabilidad de perspectivas teóricas que abordan su estudio.

Puede representar la mejora de condiciones en un aspecto concreto de un individuo y, a menudo, de su propia familia, vecinos y la comunidad en general que lo rodea. Incluso, se genera impacto para los beneficiarios al prevenir costos futuros o experiencias desfavorables que pudieron tener si no se hubiera intervenido (Molecke & Pinkse, 2017). Igualmente, el concepto de impacto social se puede relacionar con la manifestación de un valor social que produce efectos significativos duraderos en el bienestar o las necesidades de los

individuos que están involucrados en la interacción con dicho valor (Rangan & Gregg, 2019). Otra perspectiva es definir los impactos como cambios en la vida de las personas, estimulados por una determinada acción, cuyos resultados logrados a nivel comunitario o social perduran en el tiempo (Islam, 2021).

En contraste con el término "impacto", algunos investigadores proponen hablar del "desempeño social", el cual abarca las repercusiones vinculadas a diversas necesidades sociales, no solo de los empleados de la propia empresa, sino también de los consumidores de sus productos, otros grupos sociales y su influencia en el entorno (Arnold et al, 2022; Svyinchuk, 2017). En consecuencia, a la luz de las definiciones existentes, se hace evidente que la conceptualización del impacto social es un tema controvertido, lo cual dificulta su cuantificación precisa. Además, se reconoce que cada empresario o actor puede interpretarlo según las necesidades de su organización, sus objetivos y los resultados esperados (Ebrahim & Rangan, 2014).

En línea con lo anterior, generar y medir impacto social positivo mientras se genera un beneficio económico, ha sido un objetivo recurrente por empresas, organizaciones y gobiernos en las últimas décadas. Desde Slaper y Hall (2011), es posible encontrar una amplia cantidad de información en materia de indicadores financieros para medir el comportamiento económico de las empresas, así como indicadores para calcular el impacto ambiental. Sin embargo, medir el grado en que una organización genera impacto social puede ser difícil, así como también, lo es escoger el método adecuado de medición.

Por consiguiente, medir el impacto social no es tarea sencilla debido a la dificultad en la escogencia de las métricas apropiadas, que se ajustan a las necesidades y objetivos concretos de cada organización. No obstante, la medición del impacto social se ha convertido en un asunto clave en la agenda empresarial. Permite tomar decisiones acertadas, verificar el cumplimiento de metas propuestas, analizar el avance de los planes y tomar cursos de acción. Según Ruff y Olsen (2016), la toma de decisiones requiere la comparación de los datos de impacto social, lo que puede resultar complicado debido a que los contextos, misiones, objetivos y valores organizacionales difieren. Otros autores como Molecke & Pinkse (2017) consideran otra serie de factores que dificultan la medición del impacto, como la falta de interés o expectativas incongruentes de las partes interesadas, la falta de estadísticas preexistentes y estándares (Kroeger & Weber, 2014).

Por lo tanto, resulta útil abordar las métricas de medición más relevantes de las cuales se dispone en la actualidad. De tal manera que puedan servir de referente a las empresas para evaluar su impacto de la forma que más se ajuste a sus objetivos, teniendo presentes los principios comunes para una buena medición: consistencia, transparencia, flexibilidad y adaptabilidad a diferentes contextos. A lo largo de los años, se han generado diferentes iniciativas de medición del impacto social como el *London Benchmarking Group* (Trujillo et al, 2018), la Evaluación de impacto B y el Sistema de Calificación Global de la Inversión de Impacto (Agencia Valenciana de Innovación, 2018).

En cuanto a Bagnoli & Megali (2011), aseguran que para realizar la

medición del impacto social es preciso ir construyendo un mapa de indicadores e instrumentos para medir el “éxito”, teniendo en cuenta tres dimensiones de referencia o de control que se deben alinear para tal propósito: el desempeño financiero, la efectividad social y la legitimidad institucional. Estas medidas del desempeño social generalmente han recibido menos atención y han sido menos estandarizadas (Lall, 2017) si se comparan con las medidas financieras tradicionales (Phillips & Johnson, 2021), las cuales tienen limitaciones (Di Domenico et al, 2010).

Aun así, existe un amplio número de instrumentos de medición, pero es notable el desafío en la selección del método correcto que satisfaga las necesidades de medición de una empresa (Kah & Akenroye, 2020).

Como consecuencia de medir el impacto social de una empresa híbrida, se encuentra la posibilidad de potenciar sus capacidades organizacionales. Una de las más importantes es la escalabilidad del impacto social (Bacq & Eddleston, 2018), la cual es la capacidad que tienen las empresas de incrementar el beneficio social generado (Bolzan et al, 2019; Islam, 2020). Según Cuellar-Galvez et al, (2018), el crecimiento del impacto social es crucial para la sostenibilidad y la adaptabilidad de la innovación.

Desde el análisis cuantitativo, escalar el impacto social puede darse en amplitud y en expansión. Sin embargo, la perspectiva cualitativa que tiene el concepto, añade una capa adicional de complejidad (Islam, 2021). La escalabilidad de amplitud, se refiere a aumentar el impacto social de tal forma que abarque a la mayor cantidad de personas (Aschari-Lincoln & Jacobs, 2018; Morais-Da-Silva et

al, 2016; Pitt & Jones, 2016). Por su parte, 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 & Versele (2016) quienes mencionan que, para expandir el impacto social, se debe alcanzar nuevos mercados en diferentes regiones. Respecto a la escalabilidad de profundidad, busca la creación de valor que lleve a cambios y transformaciones relevantes en las personas impactadas (Moore et al, 2015).

4. Consideraciones metodológicas de la investigaciones

La metodología se basó en la revisión sistemática de la literatura y el análisis de contenido web. Para la revisión, se buscó estructurar una ecuación para introducirla en bases científicas (Scopus y Web of Science) a partir de los términos clave ("Social impact", "Hybrid companies", "Quantitative measurement methods"). Los pasos efectuados se basan en el planteamiento de los criterios de búsqueda, búsqueda preliminar y refinación de los criterios, revisión y depuración (idiomas inglés y español, periodo 2014-2022).

Cabe mencionar que el periodo de estudio seleccionado permite abordar un amplio espectro temporal donde se han consolidado las tendencias más relevantes y actualizadas relacionadas con el impacto social como temática de estudio. Posteriormente, se realizó otra depuración mediante una lectura de los resúmenes de los documentos encontrados y se identificaron los artículos para lectura completa. Igualmente, se incluyeron algunos

artículos de fechas anteriores al periodo de estudio que presentaron notables aportes a la investigación.

Respecto al análisis del contenido web, se realizó una revisión inicial de literatura gris relacionada, a fin de complementar la revisión sistemática de la literatura. En su mayoría son publicaciones realizadas por instituciones, organismos o autores estrechamente vinculadas con la temática abordada. Esto llevó a que se tuvieran en cuenta fuentes de información no incluidas en las bases de datos científicas.

Una vez encontrada la información tanto en la revisión en las bases de datos, como en el análisis de contenido web, se consideró su relevancia para el estudio y se planteó una clasificación de nivel de importancia con los criterios "Importante, normal y marginal". Su base fue el análisis crítico de los autores respecto a la relevancia de la información, a partir de las respuestas a preguntas relacionadas con la credibilidad de los autores, la metodología usada, la fecha de publicación y la afinidad con los objetivos de investigación.

Finalmente, se extrajeron las prácticas, avances, planteamientos y desarrollos de métodos cuantitativos de medición del impacto social en empresas híbridas, que se consideraron de interés.

5. Métodos cuantitativos de medición del impacto social y su clasificación

Distintos autores han destacado, de manera recurrente, la significativa inversión de tiempo y recursos para llevar a cabo la medición del impacto, llegando a considerarlo como un obstáculo. En la encuesta de *The Global Impact*

Investing Network (GIIN) en el 2016, los empresarios sociales expresaron su preocupación de que, cuando finalmente se encuentran con métricas de evaluación consistentes, se enfrentan a que su implementación es costosa (Mudaliar et al, 2016), convirtiendo los requerimientos de medición del impacto social en algo abrumador (Phillips & Johnson, 2021).

Aunque se reconoce la complejidad de medir el impacto social, la literatura ha subrayado la importancia de abordar este desafío. Al igual que las empresas tradicionales, los gobiernos y otras corporaciones, las empresas híbridas han empezado a medir su impacto, ya que el ejercicio de medir es una importante acción, que marca la diferencia frente a los competidores (Bhatt, 2018). Además, contribuye a la planificación efectiva de las actividades de la empresa y permite a los inversores potenciales calcular los beneficios futuros (Svynchuk, 2017).

En línea con lo anterior, Rodríguez (2020) en su *webinar* denominado "Medición de impacto y evaluación de resultados", asegura que existen diversos factores que justifican la medición del impacto social: hacer tangible el propósito (misión empresarial), comunicar los resultados y logros, ampliar las posibilidades de financiación y ganar legitimidad ante las partes interesadas, ya que lo que no se mide, no existe.

Como consecuencia de una adecuada medición, esta investigación resalta la escalabilidad del impacto social como una de las capacidades más importantes en una empresa híbrida. Su relevancia radica en amplificar el beneficio a partir de las decisiones tomadas (Van Lunenburg et al, 2020), lo que permite a las empresas satisfacer las crecientes solicitudes

provenientes de diversos sectores, como consumidores, empleados, gobiernos, activistas y la sociedad en su conjunto. Estas demandas instan a las empresas a intensificar sus esfuerzos en la mitigación de problemas sociales (Santos et al, 2015) para la cual es indispensable medir.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), una medición efectiva debe estar fundamentada en las necesidades de información de las partes interesadas (OCDE, 2015). Satisfacerlas es el punto de partida para el control de las acciones y resultados organizacionales (Ponte et al, 2017). Según el clúster de impacto social de Forética, un adecuado modelo de medición de impacto que esté integrado en la empresa, le otorga la posibilidad de que pueda informar eficientemente sus esfuerzos y resultados en impacto social (Trujillo et al, 2018). Esto fomenta una mayor confianza en el entorno, clientes y proveedores, inversores y gobierno.

Desde Mulgan (2010), se ha reconocido la proliferación de los métodos de medición, lo que demuestra el interés que ha generado. Pueden considerarse complementarios entre sí, aunque otros autores los consideran competidores mutuos, debido a que tienen elementos comunes, y es responsabilidad de cada empresa, elegir el adecuado para su gestión (Robin, 2012). Por lo tanto, a continuación se presenta la recopilación lograda de los principales métodos cuantitativos de medición del impacto social, aplicables a las empresas híbridas. Se escogieron los 18 métodos más relevantes, que constituyen un aporte relevante de esta investigación.

Este proceso se rigió por tres etapas: primero, evolucionó la frecuencia con la que cada método fue

citado en la literatura científica relevante. Segundo, evaluación de la cantidad y calidad de la información disponible sobre cada método. Por último, evaluación del factor de importancia dentro del sector de la evaluación de impacto, valorando

tanto su origen y desarrollo, como su adopción por parte de empresas y actores relevantes en el campo. En el cuadro 1 se muestra una descripción de cada método y referencias relacionadas con su análisis.

Cuadro 1
Métodos cuantitativos de medición del impacto social

Método	Descripción	Referencias relacionadas
Análisis Costo-Beneficio Social (CBA Social)	Adaptación del CBA tradicional, que permite incluir los beneficios sociales en monetarios y luego evaluarlos bajo 3 medidas: i) el VPN, ii) la relación costo-beneficio y iii) la TIR.	Maas & Liket, (2011) (Dufour, 2015) (Rosenzweig, 2004)
Análisis del Costo Efectividad (ACE)	Diseñado para cuantificar cómo los factores, (i.e. costo y número de beneficiarios) se combinan para determinar el valor general de una intervención social	(Maas & Liket, 2011) (Casado et al, 2017)
CBA Robin Hood	Basado en conceptos del análisis costo-beneficio, CBA, que permite usar un análisis sistematizado, coherente y cuantitativo, para evaluar inversiones potenciales y existentes de la organización. Su objetivo es traducir los resultados de programas sociales, en un valor monetizado.	(Tuan, 2008) (Maas & Liket, 2011)
Costos por impacto (Centro para la Filantropía de Alto impacto)	Basado en la identificación de los costos por impactos producidos: resultados tangibles e intangibles a través del reconocimiento del costo y el impacto generado por una intervención social que evidencien cambios relevantes.	(Maas & Liket, 2011) (Casado et al, 2017)
Cuadro de mando integral de la empresa social (SEBS)	Cuadro de mando integral adaptado a empresas sociales. Se realiza en dos fases: creación de un mapa estratégico con 4 niveles que persiguen los objetivos empresariales y el establecimiento de indicadores para medirlos.	(Kročil & Pospíšil, 2018) (Rosenzweig, 2004)
Evaluación de impacto social (SIA)	Evalúa, planifica y controla los cambios sociales (culturales, sociales, políticos y de bienestar) que resultan de la implementación de políticas, planes, proyectos y actividades empresariales, midiendo a través de 7 etapas.	(Maas & Liket, 2011) (Casado et al, 2017)
Evaluación del impacto social (B Impact Assesment)	Centrado en la medición de los impactos empresariales, desarrollado especialmente para PYMES. Se basa en estándares internacionales relacionados con comunidad, medioambiente, gobernanza, trabajadores y clientes.	(Olsen & Galimidi, 2008) (Grieco, 2015)
IAIA Asociación Internacional Para la Evaluación de Impactos	Divide el proceso de evaluación del impacto social en 4 etapas: comprender el problema; predecir, analizar y medir los impactos probables; desarrollar y ejecutar estrategias; y monitorear.	(Vanclay et al, 2015) (Blakley & Russell, 2019)
Iniciativa de reporte global (GRI)	Se basa en métricas que permiten la evaluación 4 aspectos: las prácticas laborales y éticas de la empresa, la gestión de los derechos humanos, los impactos en la sociedad y la responsabilidad de los productos y servicios ofrecidos.	(Maas & Liket, 2011)
IRIS+ Red de Inversión de Impacto	Se centra en reportar el impacto en cinco dimensiones: qué, quién, cuánto, contribución y riesgo y a través de 4 variables: intencionalidad, retornos financieros, clases de los activos de la inversión y la medición.	(Ahmadvand & Karami, 2017) (Arvidson & Lyon, 2014) (Corvo et al, 2021)
La mejor opción caritativa disponible (BACO) Acumen Fund	Mide el impacto social mediante la pregunta: ¿cuánto resultado social genera cada dólar invertido respecto a la mejor opción caritativa disponible?	(Maas & Liket, 2011) (Casado et al, 2017)
London Benchmarking Group (LBG)	Usado para la evaluación, gestión y difusión de iniciativas sociales, que se basa en los recursos aportados por la empresa y sus resultados alcanzados (inputs-outputs).	(Li et al, 2014)

Cont... Cuadro 1

Medición del impacto social para las economías locales (SIMPLE) Social Enterprise London Universidad de Brighton	Es un marco que representa un enfoque de cinco etapas para medir el impacto: alcance, mapeo, seguimiento, comunicación y rectificación. Mide a través de la combinación de procesos de revisión estratégica con los resultados financieros.	(Grieco, 2015)
MicroRate	Método para instituciones microfinancieras y tiene 2 componentes: resultados sociales y compromiso social, una vez analizados se llega a un grado de calificación social.	(Grieco, 2015) (Corvo et al, 2021)
Multiplicador local LM3	Determina el número de veces que se ha multiplicado una inversión utilizada en las actividades empresariales y, en consecuencia, realizar un proceso de evaluación del valor total de la inversión en una comunidad concreta.	(Kročil & Pospíšil, 2018) (Mitchell & Lemon, 2019)
Retorno de la Inversión Social (SROI) Roberts Enterprise Development Fund	Se fundamenta en el análisis costo-beneficio y la contabilidad social. Una vez la cuantía del impacto se haya obtenido, este se utiliza como numerador de la relación SROI, en donde se divide por los recursos invertidos en el programa.	(Kročil & Pospíšil, 2018) (Rosenzweig, 2004)
Retorno esperado Fundación William y Flora Hewlett	Proporciona un proceso sistemático, consistente y cuantitativo para evaluar inversiones sociales y sus conceptos se basan en el análisis de la rentabilidad y el análisis costo-beneficio.	(Maas & Liket, 2011) (Casado et al, 2017)
SOUL Record City College Norwich	Evalúa resultados blandos del aprendizaje no acreditado y el mapeo de su progreso. utiliza herramientas flexibles como cuestionarios, hojas de trabajo y hojas de observación que son trabajados en diferentes momentos de la aplicación.	(Grieco, 2015) (Dufour, 2015)

Según Bhatt (2018), un sistema de evaluación de impacto efectivo debe ser estandarizado para permitir la comparación entre empresas, adecuado para el contexto, adaptado a la fase del ciclo de vida de la empresa, y estar integrado con el sector de operación. La clasificación de los métodos de medición ha sido un desafío para los autores, ya que cada uno presenta características diferentes y puede ser aplicado en diferentes contextos. Sin embargo, el interés de convertir la teoría analizada en herramientas prácticas para las empresas híbridas, así como en insumos para futuras investigaciones, ha motivado la clasificación de los 18 métodos.

Con el fin de definir los criterios a aplicar en cada método, se buscaron

puntos en común dentro de la literatura abordada, que fueran relevantes para formar categorías dentro de la clasificación y, a su vez, permitieran las evaluaciones comparativas. La clasificación lograda se expone en el cuadro 2, según las categorías y subcategorías definidas a continuación: objetivo de la medición (evaluación de alternativas, seguimiento y control, necesidad de informar a los stakeholders); sector de operación de la empresa (agricultura, industria, servicios y servicios no comerciales); marco de tiempo del impacto (a priori, durante y a posteriori); tamaño de la empresa (micro, Pyme y grande); costo de la medición (bajo, medio y alto); enfoque del método (método de proceso, método de impacto y método de monetización).

Cuadro 2
Clasificación de métodos

	Objetivo medición			Sector empresa			Marco tiempo			Tamaño empresa			Costo medición			Enfoque método			
	Evaluación de alternativas	Seguimiento y control	Informar a los stakeholders	Agricultura	Industria	Servicios comerciales	Servicios no comerciales	A priori	Durante	A posteriori	Micro	Pymes	Grande	Bajo	Medio	Alto	Método de proceso	Método de impacto	Método de monetización
CBA Social	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ACE	x		x	x	x	x	x	x			x	x			x		x	x	
CBA Robin Hood	x	x	x					x	x	x	x	x			x		x	x	x
CHIP	x	x	x					x	x		x	x	x	x			x	x	
SEBS	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	
SIA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	
B Impact Assessment		x	x	x	x		x		x	x		x	x		x		x	x	
IAIA	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x		x			x	
GRI		x	x	x	x	x	x			x		x			x			x	
IRIS (+)	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x	
BACO	x	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x				x	x
LBG		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x				x	x	x
Método SIMPLE	x	x		x	x	x	x	x	x			x					x	x	x
MicroRate		x	x			x		x	x	x	x				x		x	x	
Multiplicador local LM3		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x				x	x
SROI	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x				x	x	x
Retorno esperado	x							x	x		x	x	x	x			x	x	
SOUL Record		x	x					x	x	x	x	x		x			x	x	

Los resultados de la clasificación revelan la predominancia de los métodos con múltiples objetivos, capaces de evaluar alternativas, controlar el impacto y proporcionar información a las partes interesadas. De los 18 métodos analizados, 8 se dirigen a tres objetivos, mientras que 7 se orientan dos objetivos.

En cuanto al sector de operación de la empresa, 9 métodos se pueden aplicar a todos los sectores empresariales, 5 métodos fueron diseñados específicamente para medir únicamente

servicios no comerciales, y 1 método, MicroRate, se enfoca exclusivamente en la evaluación de servicios comerciales.

Respecto al marco de tiempo del impacto, 7 métodos se pueden usar en cualquier marco de tiempo; 12 realizan mediciones a priori, es decir que son métodos que realizan predicciones del impacto causado por las operaciones empresariales; 12 métodos se pueden usar para medir el impacto mientras ocurre; y 16 métodos permiten evaluar el impacto después de sucedido, ya sea en

el corto o largo plazo.

En lo concerniente al tamaño de la empresa, 10 métodos son aplicables independientemente del tamaño, debido a que los datos se pueden recolectar sin importar la amplitud del impacto; 3 métodos son recomendados para usar en microempresas y Pymes, debido a que la recolección de datos requerida se debe hacer por pequeños grupos o individuo a individuo. Mientras que otros 3 métodos se recomiendan para medir en Pymes y grandes empresas. Adicionalmente, 2 métodos aplican para medir exclusivamente en grandes empresas debido a la dificultad para obtener los datos en una empresa relativamente pequeña.

Desde la perspectiva del costo de la medición (único criterio excluyente de la clasificación), se evidencia que 7 métodos de medición tienen costos asequibles, es decir que los datos requeridos se pueden conseguir con facilidad; 7 requieren una inversión

media para poder realizar la medición, puesto que se requieren recursos adicionales a los que normalmente posee una empresa; y 4 de los métodos estudiados, se consideran de alto costo, debido a que se demandan software especializados para su uso, el impacto que miden es sumamente amplio o tienen patentes impuestas por sus desarrolladores.

Por último, se encontró que, según el enfoque, aunque los 18 métodos miden el impacto social como tal, 13 de ellos también usan un enfoque en el proceso para llegar al resultado, es decir, miden el impacto a través de los conceptos de eficiencia y productividad. Mientras que 5 métodos recurren a la monetización del impacto para poder medirlo y hacerlo comparable con términos económicos.

Con el propósito de consolidar el análisis de los métodos estudiados, en el cuadro 3 se exponen las ventajas y desventajas que ofrece cada uno de ellos.

Cuadro 3

Ventajas y desventajas de los métodos de medición del impacto social

Método	Ventajas	Desventajas
CBA Social	Permite escoger la mejor opción entre alternativas de inversión y destinar mejor los recursos a causas sociales. Permite la comparación con medidas financieras. Puede ayudar a descubrir costos e impactos ocultos	Dificultad en traducir los impactos en términos financieros. Puede tener un margen de error, debido a las proyecciones realizadas. Requiere recursos adicionales para la medición
ACE	Permite escoger la mejor opción entre alternativas de inversión y destinar mejor los recursos a causas sociales. Mejora la toma de decisiones	Solo mide el impacto social unidimensionalmente. Efectividad en un área de intervención específica. Durante la evaluación se priorizan algunos impactos, lo que tiende a ignorar otros
CBA Robin Hood	Permite escoger la mejor opción entre alternativas de inversión y destinar mejor los recursos a causas sociales. Tiene una estructura definida de aplicación. Su naturaleza cuantitativa evita los sesgos en la medición, lo que la hace más transparente.	La combinación de resultados de una variedad de evaluaciones experimentales puede mostrar datos poco realistas. Existe componente de subjetividad

Cont... Cuadro 3

CHIP	<p>Evalúa el impacto anticipándolo y sin anticiparlo (después de ocurrido). Permite escoger la mejor opción entre alternativas de inversión y destinar mejor los recursos a causas sociales. Bajo costo de aplicación</p>	<p>No permite la comparación entre alternativas con enfoques diferentes. Ignora los costos indirectos. Puede tener un margen de error, debido a las proyecciones realizadas</p>
SEBS	<p>Permite la visualización de objetivos a largo plazo. Permite una evaluación en cualquier marco de tiempo del impacto. Fácilmente adaptable a diferentes contextos</p>	<p>Dificultad en el establecimiento de los objetivos y sus indicadores. Requiere una aplicación periódica y esto implica controlar la medición constantemente</p>
SIA	<p>Permite una evaluación en cualquier marco de tiempo del impacto. Analiza las intervenciones de forma global. Bajo costo de aplicación</p>	<p>No permite la comparación entre proyectos diferentes, ya que las 7 variables estudiadas requieren un análisis distinto. No se puede aplicar la misma medición si el contexto cambia, así el proyecto sea el mismo. Se incluyen criterios del evaluador, por lo que el resultado puede generar incertidumbre</p>
B Impact Assesment	<p>Cuenta con una estructura definida de aplicación. Permite la comparación entre empresas. Fue desarrollado por una entidad muy conocida en el sector de la gestión del impacto social (B Lab)</p>	<p>Requiere de una inversión económica para su aplicación. La clasificación solo aplica para empresas consideradas como Empresas B</p>
IAIA	<p>Cuenta con una estructura definida de aplicación Evalúa el impacto anticipándolo y sin anticiparlo. Fue desarrollado por la asociación más reconocida en el sector de la medición de impacto.</p>	<p>Requiere de una inversión económica para su aplicación. Durante la evaluación se priorizan algunos impactos, lo que tiende a ignorar otros</p>
GRI	<p>Usar los estándares GRI es una muestra de credibilidad y confianza ante la sociedad. Permite la comparación entre empresas y sectores</p>	<p>La elaboración de informes de sostenibilidad, puede representar un alto costo para las empresas. La aplicación de los estándares es compleja</p>
IRIS+	<p>Puede ser complementario a otros métodos. Indicadores creados por instituciones de renombre en el sector de la evaluación de impacto. Acceso gratuito al catálogo. Cada empresa selecciona los indicadores adecuados en función de sus objetivos.</p>	<p>No permite el ingreso de datos en su plataforma, es solo un catálogo. Requiere datos específicos para usar sus indicadores</p>
BACO	<p>Permite una evaluación retrospectiva y prospectiva. Facilidad de aplicación. Permite la comparación con otras herramientas. Bajo costo de aplicación</p>	<p>Dificultad en la recolección de los indicadores financieros, es decir, en la conversión del impacto social a términos monetarios. Se recomienda usar como complemento a otros métodos como el SROI y el LM3</p>
LBG	<p>Permite la clasificación de proyectos, según su orientación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Permite la comparación entre empresas. El modelo mide más allá de los costos de entrada de la inversión social y evalúa los logros reales en la sociedad. Tiene una estructura definida de aplicación</p>	<p>El acceso al modelo es parcial, generalmente se requiere ser miembro del grupo para tener acceso. Costo elevado de aplicación</p>

Cont... Cuadro 3

Método SIMPLE	Permite una evaluación en cualquier marco de tiempo del impacto. Tiene una estructura definida de aplicación	Es un método patentado por sus creadores, es decir, no es de acceso abierto. No se encontraron evidencias prácticas de la aplicación del método. Costo elevado de aplicación La información en red sobre el método solamente se concentra en las principales características y pasos genéricos de la aplicación del mismo.
MicroRate	Permite obtener una calificación de desempeño. Es de simple aplicación. Permite la comparación entre empresas. Desarrollado por una calificadora reconocida.	Se incluyen criterios de opinión personal, por lo que el resultado puede generar incertidumbre. Para poder obtener la calificación, se requiere incurrir en recursos adicionales. Normalmente, la aplicación es uno a uno o en grupos pequeños
Multiplicador local LM3	Facilidad de uso y obtención de datos. Una empresa puede determinar estrategias para elevar su multiplicador. Bajo costo de aplicación	No incluye en la medición de factores medio, ambientales, que suelen tener una repercusión social. Si el contexto económico cambia, la medición también lo hace. Los resultados pueden no ser exactos
SROI	Permite una evaluación retrospectiva y prospectiva. Comparable con medidas económicas	No permite la comparación entre proyectos diferentes. Limitado cuando los impactos intangibles son demasiados. Costo elevado de aplicación
Retorno esperado	Permite escoger la mejor opción entre alternativas de inversión y destinar mejor los recursos a causas sociales. Fue desarrollado por una fundación ampliamente conocida en el sector de la filantropía. Bajo costo de aplicación	Puede tener un margen de error, debido a las proyecciones realizadas. Requiere datos específicos para usar el modelo. El método solo es aplicable a fundaciones
SOUL Record	Permite una evaluación mientras sucede el impacto y una vez sucedido, tanto en el corto, como en el largo plazo. Bajo costo de aplicación	No permite la comparación, ya que el contexto de la medición cambia los resultados. Se incluyen criterios de opinión personal, por lo que el resultado puede generar incertidumbre. Normalmente, la aplicación es uno a uno o en grupos pequeños.

6. Conclusiones

Se ha abordado la complejidad que implica la definición de impacto social y su medición, destacando que el método cuantitativo elegido para una empresa híbrida debe ajustarse a su realidad. La diversidad de métricas refleja la variedad de enfoques y perspectivas dentro del campo. La definición de impacto social ha sido objeto de constante debate, lo que dificulta su evaluación, clasificación y cuantificación. Esta complejidad surge de tres factores predominantes: primero,

el componente cualitativo del mismo y la amplia cantidad de factores y variables que esto implica; segundo, el impacto generado en la sociedad puede ser positivo o negativo abarcando aspectos ambientales, económicos y sociales; y tercero, la necesidad de medirlo tanto en el corto como en el largo plazo.

Dicho impacto generado se construye cognitivamente por cada emprendedor social o por cada actor individual, y a través de una negociación entre las partes interesadas, se llega a un acuerdo sobre el significado dentro de su

entorno de aplicación. De esta manera, se podría indicar que el impacto social es la interpretación colectiva que las partes interesadas aceptan, piensan y tienen en mente cuando utilizan dicho término. Por consiguiente, es plausible que cada empresa conceptualice y aplique los métodos de medición del impacto social de manera única, reflejando las particularidades y objetivos específicos de su actividad. Como resultado de una adecuada medición del impacto, se logra el desarrollo de capacidades al tener una referencia basada en la métrica lograda.

Por otra parte, se pudo identificar que, a comparación de los métodos de medición del impacto de tipo cualitativos, los métodos cuantitativos no son tan numerosos. Esto se explica, principalmente, por su componente cualitativo mencionado anteriormente. Sin embargo, la recopilación realizada intentó abordar el impacto social de la forma más cuantitativa posible. Se identificaron métodos que cumplen con este enfoque, tales como aquellos que generan resultados en forma de valores numéricos, utilizan indicadores cuantitativos en su formulación, y utilizan herramientas cuantitativas como las escalas de Likert.

Sin bien, los marcos existentes en la literatura son útiles para los métodos recopilados y el contexto en que se desarrollaron, no se identificó un sistema de clasificación que sea útil para todas las empresas consideradas dentro del espectro híbrido. Es por esta razón que cada organización debe alinear sus características y contexto con lo que puede ofrecer un determinado método para lograr un resultado acertado al momento de la medición.

Finalmente, se espera que la investigación desarrollada tenga beneficio práctico y científico.

Servirá como una referencia para los emprendedores, empresarios, gerentes y administrativos de las empresas híbridas para que puedan ajustar sus esquemas de medición del impacto al ambiente, permitiendo así mejor el proceso de toma de decisiones. A su vez, será útil para que otros académicos puedan desarrollar investigaciones empíricas donde se apliquen las mediciones cuantitativas expuestas. Esto permitirá hacer análisis comparativos de los resultados de una determinada métrica con varias empresas o varias métricas con una única empresa. Igualmente, pueden desarrollarse análisis donde se varíen el sector económico, el tamaño de la empresa o la zona geográfica donde se encuentre.

Referencias bibliográficas

- Ahmadvand, M., & Karami, E. (2017). Social impacts evaluation and insider-outsider paradigm: Floodwater spreading project on the Gareh-Bygone plain as an illustrative case. *Evaluation and Program Planning*, 65, 69-76. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.07.004>
- Akhmedova, A., Mas-Machuca, M., & Magomedova, N. (2022). Nexus between strategic fit and social mission accomplishment in social enterprises: Does organizational form matter? *Journal Of Cleaner Production*, 330, 129891. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129891>
- Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Virtue ventures LLC*, 12(1), 1-124. <https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/201519/LRD31.pdf>
- Arnold, L. M., Hanna, K., Noble, B., Gergel, S. E., & Nikolakis, W. (2022). Assessing the Cumulative

- Social Effects of Projects: Lessons from Canadian Hydroelectric Development. *Environmental management*, 69(5), 1035-1048. <https://doi.org/10.1007/s00267-022-01622-x>
- Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), 869-886. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9373-6>
- Aschari-Lincoln, J., & Jacobs, C. (2018). Enabling Effective Social Impact: Towards a Model for Impact Scaling Agreements. *Sustainability*, 10(12), 4469. <https://doi.org/10.3390/su10124669>
- Agencia Valenciana de Innovación. (2018). Estudio sobre inversión de impacto. Un mecanismo de financiación basado en resultados para fomentar la innovación y el bienestar social. In. https://kveloce.com/wp-content/uploads/2019/07/Report-AVI_Inversion-de-Impacto_Documento-Resumen-divulgativo_final-copia.pdf
- Bacq, S., & 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>
- Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring Performance in Social Enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149-165. <https://doi.org/10.1177/0899764009351111>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.57318391>
- Bauwens, T., Huybrechts, B., & 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>
- Bhatt, A. (2018). Why Worry About Your Impact? Rationale, Challenges and Support for Indian Social Enterprises' Impact Measurement. In A. Agrawal & P. Kumar (Eds.), *Social Entrepreneurship and Sustainable Business Models: The Case of India* (pp. 99-116). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-74488-9_4
- Blakley, J., & Russell, J. (2022). International progress in cumulative effects assessment: a review of academic literature 2008-2018. *Journal of Environmental Planning and Management*, 65(2), 186-215. <https://doi.org/10.1080/09640568.2021.1882408>
- Bocken, N. M. P., Fil, A., & 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. M., Bitencourt, C. C., & Martins, B. V. (2019). Exploring the scalability process of social innovation. *Innovation & Management Review*, 16(3), 218-234. <https://doi.org/10.1108/inmr-05-2018-0029>
- Casado, J., Bernal, E., Mozas, A., Fernández, D., & Medina, M. (2017). Medición del impacto social y económico: políticas públicas de emprendimiento en Andalucía. *CIRIEC-España, revista de economía*

- pública, social y cooperativa*, (90), 75-102. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.90.10181>
- Corvo, L., Pastore, L., Manti, A., & Iannaci, D. (2021). Mapping social impact assessment models: A literature overview for a future research agenda. *Sustainability*, 13(9), 4750. <https://doi.org/10.3390/su13094750>
- Cuellar-Galvez, D., Aranda-Camacho, 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), 4532. <https://doi.org/10.3390/su10124532>
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681-703. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x>
- Dufour, B. (2015). *State of the art in social impact measurement: methods for work integration social enterprises measuring their impact in a public context* 5th EMES International Research Conference on Social Enterprise: "Building a scientific field to foster the social enterprise ecosystem", Helsinki, Finland. <https://hal.science/hal-01458730>
- Ebrahim, A., & Rangan, V. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 3, 118–141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Folmer, E., Nederveen, C., & Schutjens, V. (2018). Network importance and use: commercial versus social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 14(4), 470-490. <https://doi.org/10.1108/SEJ-01-2018-0007>
- Grieco, C. (2015). *Assessing social impact of social enterprises: Does one size really fit all?* Springer.
- Haigh, N., & Hoffman, A. (2014). The New Heretics: Hybrid Organizations and the Challenges They Present to Corporate Sustainability. *Organization and Environment*, 27(3), 223–241. <https://doi.org/10.1177/1086026614545345>
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts, and Implications. *California Management Review*, 57(3), 5-12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.5>
- Heuts, E., & Versele, A. (2016). RenoseeC: Renovating with a social, ecological and economic benefit through a collective approach. *Procedia*, (96), 450-550. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2016.09.097>
- Huybrechts, B., & Haugh, H. (2018). The roles of networks in institutionalizing new hybrid organizational forms: Insights from the European renewable energy cooperative network. *Organization Studies*, 39, 1085-1108. <https://doi.org/10.1177/0170840617717097>
- Huybrechts, B., & Mertens, S. (2014). The relevance of the cooperative model in the field of renewable energy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(2), 193-212. <https://doi.org/10.1111/apce.12038>
- Islam, S. M. (2020). Towards an integrative definition of scaling social impact in social enterprises [Article]. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00164. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00164>
- Islam, S. M. (2021). Social impact scaling strategies in social enterprises: A systematic review and research agenda. *Australian Journal of Management*,

- 47(2), 298-321. <https://doi.org/10.1177/03128962211014931>
- Kah, S., & Akenroye, T. (2020). Evaluation of social impact measurement tools and techniques: a systematic review of the literature. *Social Enterprise Journal*, 16(4), 381-402. <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2020-0027>
- Kroeger, A., & Weber, C. (2014). Developing a Conceptual Framework for Comparing Social Value Creation. *Academy of Management Review*, 39(4), 513-540. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0344>
- Kročil, O., & Pospíšil, R. (2018). Comprehensive measurement of social enterprise. *Ekonomski Pregled*, 69(5), 594-610. <https://doi.org/https://doi.org/10.32910/ep.69.5.6>
- Lall, S. (2017). Measuring to Improve Versus Measuring to Prove: Understanding the Adoption of Social Performance Measurement Practices in Nascent Social Enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2633-2657. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9898-1>
- Li, D., Chen, H., Man Hui, E. C., Yang, H., & Li, Q. (2014). A methodology for ex-post assessment of social impacts of an affordable housing project. *Habitat International*, 43, 32-40. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2014.01.009>
- Maas, K., & Liket, K. (2011). Social Impact Measurement: Classification of Methods. In R. Burritt, S. Schaltegger, M. Bennett, T. Pohjola, & M. Csutora (Eds.), *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management* (pp. 171-202). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-1390-1_8
- Mitchell, A., & Lemon, M. (2019). Using the LM3 method to evaluate economic impacts of an on-line retailer of local food in an English market town. *Local Economy*, 34(1), 51-67. <https://doi.org/10.1177/0269094219826569>
- Molecke, G., & Pinkse, J. (2017). Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises [Article]. *Journal of Business Venturing*, 32(5), 550-568. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.003>
- Moore, M.-L., Riddell, D., & 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. <http://www.jstor.org/stable/jcorpciti.58.67>
- Morais-Da-Silva, R., Takahashi, A., & 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>
- Mudaliar, A., Schiff, H., & Bass, R. (2016). Annual impact investor survey. In (6 ed.): GINN—Global Impact Investing Network.
- Mulgan, G. (2010). Measuring Social Value. *Stanford Social Innovation Review*, 8(3), 38-43. <https://doi.org/10.48558/NQT0-DD24>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos- OCDE. (2015). *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprise*. In.
- Olsen, S., & Galimidi, B. (2008). Catalog of approaches to impact measurement: assessing social impact in private ventures. *The Rockefeller Foundation*.
- Phillips, S. D., & Johnson, B. (2021).

- Inching to Impact: The Demand Side of Social Impact Investing. *Journal of business ethics*, 168(3), 615-629. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04241-5>
- Pitt, H., & Jones, M. (2016). Scaling up and out as a pathway for food system transitions. *Sustainability*, 8, 1-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su8101025>
- Ponte, D., Pesci, C., & Camussone, P. F. (2017). Between mission and revenue: measuring performance in a hybrid organization. *Managerial Auditing Journal*, 32(2), 196-214. <https://doi.org/10.1108/MAJ-11-2015-1276>
- Rahdari, A., Sepasi, S., & Moradi, M. (2016). Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 137, 347-360. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.159>
- Rangan, V. K., & Gregg, T. (2019). How Social Entrepreneurs Zig-Zag Their Way to Impact at Scale. *California management review*, 62(1), 53-76, Article 0008125619876903. <https://doi.org/10.1177/0008125619876903>
- Robin, S. (2012). *Herramientas de medición del impacto social*. Universidad Oberta de Cataluña.
- Rodríguez, B. (2020). *Medición de Impacto y evaluación de resultados*. Red Innovasocial.
- Rosenzweig, W. (2004). Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact In Double Bottom Line Ventures. In: UC Berkeley: Center for Responsible Business.
- Ruff, K., & Olsen, S. (2016). The Next Frontier in Social Impact Measurement Isn't Measurement at All. <https://doi.org/10.48558/18HV-0S18>
- Santander, M., Baque, O., & Litardo, M. (2016). Paradigma empresarial: organizaciones híbridas que combinan valores sociales y objetivos comerciales. *Contribuciones a la Economía*(2016-03). <http://hdl.handle.net/20.500.11763/CE-3-objetivos>
- Santos, F., Pache, A., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3>
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 86(1), 4-8.
- Stephan, U., Patterson, M., Kelly, C., & Mair, J. (2016). Organizations Driving Positive Social Change: A Review and an Integrative Framework of Change Processes [Review]. *Journal of Management*, 42(5), 1250-1281. <https://doi.org/10.1177/0149206316633268>
- Svynchuk, A. A., & Vadym Hetman Kyiv National Economic University. (2017). Methodical instrumentation of evaluation the results of social enterprise activity. *SCIENTIFIC BULLETIN OF POLISSIA*, 2(4(12)), 40-44. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-4\(12\)-40-44](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-4(12)-40-44)
- Tabares, S. (2021). Do hybrid organizations contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124615. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124615>
- Trujillo, R., Gómez, A., & Canales, R. (2018). *Midiendo el Valor del Impacto Social Empresarial; Guía*

- de Herramientas de Medición y Valoración del Impacto Social Empresarial. https://www.foretica.org/midiendo_el_valo_del_impacto_social_empresari al. pdf.
- Tuan, M. T. (2008). *Measuring and/or estimating social value creation: Insights into eight integrated cost approaches*. Bill & Melinda Gates Foundation Seattle, WA.
- Van Lunenburg, M., Geuijen, K., & 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>
- Vanclay, F., Esteves, A., Aucamp, I., & Franks, D. (2015). Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects. In: International Association for Impact Assessment.