

# La evolución de las startups: las scaleups, modelo de negocio y camino para convertirse en empresa

**Deysi Arellano Romero**

20160310

Estudiante del octavo ciclo de la Facultad de Ciencias Contables de la PUCP.

Miembro del Team Tributación.

deysi.arellano@pucp.edu.pe

## Introducción

El emprendimiento siempre ha estado presente en la historia de la humanidad, pero, en la última era, ha surgido la necesidad de establecer términos para este de acuerdo con las características que tenga. Cabe aclarar que, para efectos de este artículo, se entenderá como emprendimiento a la idea de negocio que se ha puesto en marcha en miras de convertirse en una empresa. En ese sentido, en los últimos años, han surgido términos como startup, emprendimiento de alto impacto y scaleup para denominar a empresas de rápido crecimiento, cada una con características distintas.

### 1. La iniciación de las startups

En el mundo del emprendimiento y los negocios, se sitúa una definición de empresa que ha tomado popularidad en la última década: las llamadas startups. Una startup, de acuerdo con la definición de Steve Blank y Bob Dorf, es “una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable”. En base a esta definición, se pueden rescatar tres puntos esenciales: una startup es una forma de organización temporal, por lo cual no se considera una empresa ya establecida como tal que puede generar ingresos y mantenerse en el mercado competitivo; esta entidad aún se encuentra en busca de un modelo de negocio que pueda adaptarse a sus necesidades y a las del mercado, permitiéndole prever problemas y otorgar posibles soluciones; y se identifica una palabra clave, “escalable” o escalabilidad, que se puede definir como la capacidad o habilidad que tienen las empresas de mantener el desempeño que su modelo de negocio ha generado, e incluso superarlo, y se obtiene un buen rendimiento como organización (Jablonski 2016). En ese sentido, no se le puede atribuir a una startup la característica de ser

escalable, ya que aún no cuenta con un modelo de negocio, pero tampoco se le puede llamar empresa. Estas características serán adquiridas cuando la organización deje de considerarse un emprendimiento tras haber adquirido un modelo de negocio y pase de la fase inicial a su camino a establecerse como empresa. Las empresas en esa etapa son llamadas scaleups, término que será presentado en párrafos siguientes.

Muchos autores concuerdan en que el origen de las startups se dio en medio de la revolución de la información y la tecnología que se dio en EE. UU. en los años 70, específicamente en un sector denominado Silicon Valley, donde se inició un imperio tecnológico con el desarrollo de microprocesadores y otros elementos clave de las tecnologías de información. Por ello, las startups son comúnmente relacionadas con emprendimientos que hacen uso de la tecnología o cuyas iniciativas están dirigidas a revolucionar esta área, aunque también pueden centrarse en otros temas. Si bien esta forma de emprendimiento ha tomado relevancia en las últimas décadas, también se ha creado la necesidad de saber cuándo la organización deja de ser una startup. Así surgió el término scaleup para llamar a aquellos emprendimientos que ya pasaron la etapa inicial.

*El emprendimiento siempre ha estado presente en la historia de la humanidad, pero, en la última era, ha surgido la necesidad de establecer términos para este de acuerdo con las características que tenga.*

## 2. Evolución de las startups: scaleups

Las startups, como ya se mencionó anteriormente, representan ideas de negocio innovadoras para el mercado, y, aunque en su mayoría son revolucionarias, son pocos los emprendimientos que logran mantenerse e incluso establecerse como empresa. De esta manera, una vez superada la etapa inicial, la organización debe concentrarse en convertirse en una scaleup. De acuerdo con Haslam, las scaleups son “corporaciones con mentalidad de expansión, con modelos de negocio perdurables en el tiempo y con grandes aspiraciones comerciales” (2018). Básicamente, esta nueva forma de organización debe tener todos los elementos que le hacían falta a las startups: tener un modelo de negocio establecido y, por supuesto, la característica esencial de ser escalable.

Sin embargo, no es suficiente tener un modelo de negocio, sino hacer que este funcione, ya que, para ser una scaleup, también se debe tener un crecimiento laboral o de ingresos promedio superior al 20 % anual durante un periodo aproximado de 3 años (ScaleUp Institute). Es así como una scaleup ya presenta un modelo de negocio que ha probado ser eficaz y eficiente, y que, a diferencia de las startups cuyo objetivo inicial es buscar financiación y obtener resultados inmediatos, esta prueba tener la capacidad de producir resultados para su propio crecimiento.

## 3. El nuevo modelo de negocio: Escalabilidad

Como ya se mencionó anteriormente, una de las características principales de las scaleups es su modelo de negocio orientado a la escalabilidad. Mathasiel define la escalabilidad 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” (citado en Cavazos 2017: 29). Esto quiere decir que, con esta forma de negocio, lo que buscan las empresas es crecer exponencialmente por sobre su rendimiento actual, sin la necesidad de aumentar sus costos o hacer cambios organizacionales; incluso, se puede obtener el crecimiento de la organización con la reducción de sus costos, y se mantiene o mejora el valor de la entidad.

Sin embargo, ¿qué diferencia la escalabilidad en una organización scaleup del crecimiento continuo y por sobre la media que mantienen las startups? En primer lugar, una startup es una empresa o emprendimiento diseñado para tener un crecimiento rápido: enfocada en lograr ese objetivo, todo lo demás se asocia y deriva de ese punto. (Graham 2012). Esto nos quiere decir que las startups se enfocan en crecer continua y rápidamente, y logra que este objetivo sea la

***Un modelo de negocio bien establecido permitirá generar un buen plan de negocios para la entidad***

única guía para el desarrollo de la organización y la toma de decisiones, a modo de brújula. Por otro lado, aunque lo que define a una scaleup es la característica de crecimiento, esta no solo se enfoca a nivel de rendimientos con respecto a la inversión inicial, también toma en cuenta la organización a nivel de empleabilidad. Además, la escalabilidad, en esta forma de organización, no representa un objetivo, sino un modelo de negocio, en el que debe estar planteada la forma en que la entidad generará ingresos y beneficios; cómo creará valor para sí misma y para sus interesados, clientes, proveedores, los stakeholders en general; y los objetivos y estrategias que la empresa desea alcanzar. Un modelo de negocio bien establecido permitirá generar un buen plan de negocios para la entidad.

Un modelo de negocio orientado a la escalabilidad tiene ciertas características. En primer lugar, se requiere de una inversión o financiamiento, aunque en ciertos casos no es necesario, ya que pueden existir organizaciones ya establecidas, tales como las startups, emprendimientos o negocios con capacidad de crecimiento. Otro elemento que debe primar en un negocio escalable debe ser la búsqueda de la mejora de procesos y la reducción de costos con el objetivo de tener mayores beneficios. Por último, el modelo de negocio debe tener establecido un objetivo principal que debe ser claro y realista para el mercado en el cual se está desarrollando; así mismo, debe ir de la mano con una estrategia que le permita alcanzar dicho objetivo para que se genere valor para la organización.

## 4. Impacto económico y social de las scaleups

Las scaleups son conocidas como emprendimientos de alto impacto, que puede definirse como “un emprendimiento que es rentable, crece rápida y sostenidamente, y que es capaz de lograr un nivel de ventas bastante significativo en una década” (Lozano 2013: 4). Como se puede observar, esta definición va de la mano con lo que se considera una scaleup. En ese sentido, se puede ver un efecto diferenciado de este tipo de organizaciones con respecto a las startups. Mientras que estas últimas se centran en su crecimiento de ingresos y beneficios como empresa, las scaleups buscan dinamizar ciertos mercados, así como ser relevantes dentro de una sociedad. Por ello, logran un impacto tanto económico como social.

En el sector económico, las scaleups impactan de dos formas: dinamizando los mercados y aumentando la oferta laboral. Como ya se mencionó, uno de los objetivos de este tipo de organizaciones es el crecimiento sostenido de 20 % o más en un periodo de tres años de sus ingresos. Para que una entidad logre esto, se requiere el acceso a mercados más grandes, a nivel nacional e incluso internacional; colaborar con más organizaciones, tales como empresas que le brinden servicios o materiales para la elaboración de sus productos o servicios, dependiendo del sector (proveedores); distribuidores, marketing para ofertar sus productos y la presencia de clientes: toda una red de organizaciones que mueven la economía del país. Por otro lado, el crecimiento que tiene una scaleup no solo es a nivel de ventas, sino también en cuanto a la oferta laboral, ya que requiere de un crecimiento igual o mayor al 20 %, lo cual origina que cada año se creen nuevos puestos de trabajo y aumentan así los ingresos de las familias, además de que se extiende el consumo y también la economía.

Las scaleups también impactan socialmente. El crecimiento económico de estas organizaciones requiere también de más trabajadores, por lo cual se abren cada año nuevos puestos de trabajo, permitiendo reducir el desempleo y la informalidad. Por otro lado, también se habla de un emprendimiento social, que se entiende como 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” (Citado en Cavazos 2017: 30). En ese sentido, se puede entender el impacto social de las scaleups cómo la búsqueda del crecimiento orientado a atender también las necesidades o problemas sociales, permitiendo que el desarrollo de sus actividades beneficie a más personas.

## 5. Scaleups en el Perú

El término scaleup aún no ha tomado fuerza en el Perú, por lo que aún no hay empresas que se hayan identificado con ese término, y existen pocas que cumplen con los criterios establecidos anteriormente. A diferencia de las startups que tienen una variedad de programas de apoyo, las scaleups son poco conocidas. Por esta razón, existe un programa que busca dinamizar estas organizaciones, creado por Endeavor.

Endeavor es una organización internacional sin fines de lucro que busca apoyar emprendimientos de alto impacto; es decir, tienen un crecimiento sostenido y rápido que generan riqueza y empleabilidad. Esta entidad ha creado en el Perú

*El crecimiento económico de estas organizaciones requiere también de más trabajadores, por lo cual se abren cada año nuevos puestos de trabajo, permitiendo reducir el desempleo y la informalidad*

el Programa Endeavor Scaleup, que tiene como objetivo “seleccionar, apoyar y acelerar emprendimientos tecnológicos en estado temprano a través de la capacitación a los emprendedores y el acercamiento de los mismos a mentores de la red de Endeavor, así como también a fuentes de capital” (Endeavor). Si bien este programa solo apoya a emprendimientos tecnológicos, puede marcar la pauta para desarrollar programas que apoyen otros sectores. Lo que busca Endeavor es guiar a las startups en su camino de convertirse en una organización de alto impacto.

De acuerdo con Sandoval, en el Perú, “el 13% de empresas es considerada como emprendimientos de alto impacto y es la fuente del 32% de nuevos empleos creados.” (Ernst And Young 2018). En ese sentido, se puede entender que en el país existe el potencial para que los emprendimientos actuales puedan convertirse en scaleups: empresas establecidas con modelos de negocio escalables que sigan impactando en la economía y la sociedad peruana.

## 6. Conclusiones

Las scaleups son una forma de emprendimiento que tienen un modelo de negocio escalable orientado al crecimiento rápido en cuanto a ingresos y personal de trabajo se refiere, el cual tiene que ser mayor o igual al 20 %. Estas formas de organización también son conocidas como emprendimientos de alto impacto debido a su impacto en la economía y la sociedad, ya que buscan ser organizaciones sostenibles no solo con sí mismas. En el Perú, el número de emprendimientos es alto, pero pocos están orientados a tener un modelo escalable o establecerse como empresas.

## 7. Referencias bibliográficas

BLANK, Steve y Bob Dorf

2018 *El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una empresa*. Octava edición. España: Gestión 2000.

CAVAZOS, Judith y Antonio Giuliani

2017 “Escalabilidad: Concepto, características y Retos desde el emprendimiento comercial y social”. *Cuadernos del Cimbage*. Buenos Aires, Argentina, núm.19, pp 27-41.

ENDEAVOR PERÚ

*Programa Scale-Up Endeavor Perú*. Consulta: 01 de agosto del 2019.  
<https://endeavor.org.pe/scale-up/>

ERNST & YOUNG

2018 “Entrevista a Oswaldo Sandoval, Presidente de Endeavor Perú”.  
<https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-endeavor-scale-up/%24File/EY-endeavor-scale-up.pdf>

JABLONSKI Adam

2016 “Scalability of Sustainable Business Models in Hybrid Organizations”. *Sustainability*. Volumen 8, pp 194. Fecha de consulta: 01 de agosto del 2019.  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/8/3/194>

LOZANO, Camilo

2013 *Emprendimiento de alto impacto*. Trabajo correspondiente a la especialización de Alta Gerencia. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Especialización de Alta Gerencia. Fecha de Consulta: 01 de agosto del 2019.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10832/LozanoHoyosCamilo2013.pdf;jsessionid=80E8534801018E9BB60534560688ACD9?sequence=1>