

La competitividad y la sostenibilidad de las *Scale-ups* de Latinoamérica

The competitiveness and sustainability of Scale-ups in Latin America

TORRES-SALAZAR, Prince L. [1](#); MIRANDA ACOSTA, Yanis [2](#); MANGA-GARCÍA, Laura V. [3](#); FLÓREZ-MERCADO, Xenia M. [4](#); GÓMEZ-HERNÁNDEZ, Martha M. [5](#); NARVÁEZ-ARRIETA, Alenys M. [6](#); PALMA-CUADRADO, Fraid N. [7](#) & FLÓREZ-DONADO, Jennifer P. [8](#)

Recibido: 20/05/2019 • Aprobado: 07/08/2019 • Publicado 26/08/2019

Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Teorías](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

Este estudio es una revisión bibliográfica centrada en la relación de la competitividad y sostenibilidad de las Scale-Up en Latinoamérica, concepto entendido como la dinámica de crecer aceleradamente en función de la habilidad de mantener un desempeño similar o mayor en el modelo de negocio, ya sea incrementando o reduciendo los componentes y recursos. Se describe su tipología, en las cuales se encuentran la competitividad de las naciones, la competitividad empresarial y la competitividad industrial y se abordan sus diferentes dimensiones, la sostenibilidad económica, social y ecológica, dando alcance a una comprensión general y punto de vista global acerca de sus conceptualizaciones de manera unificada; dentro de este estudio también se analiza el emprendimiento asociado a la competitividad y a la dinámica empresarial.
Palabras clave: Scale-up, sostenibilidad,

ABSTRACT:

This study is a bibliographic review focused on the relationship between competitiveness and sustainability of Scale-up in Latin America, a concept understood as the dynamic of accelerating growth based on the ability to maintain a similar or greater performance in the business model, either by increasing or reducing components and resources. It describes its typology, in which are found the competitiveness of nations, business competitiveness and industrial competitiveness and addresses its dimensions classified in economic sustainability, social sustainability and ecological sustainability, giving scope to a general understanding and global point of view about their conceptualizations in a unified manner, within this study also analyzes entrepreneurship, concept associated with competitiveness and business dynamics.
Keywords: Scale-up, sustainability, competitiveness, undertaking, start-up.

1. Introducción

En búsqueda de la construcción de un modelo empresarial más sostenible, las empresas y emprendedores se sienten responsables en formular proyectos que garanticen su éxito y les permitan expandir su modelo a otras regiones y/o sectores con el objetivo principal de generar un impacto positivo en la sociedad y/o el medioambiente. Es por ello que el espíritu emprendedor representa un punto clave en el desarrollo económico.

Un emprendedor es un catalizador de crecimiento en el mercado, (Schumpeter, 1934). Alguien que fortalece la capacidad de captar las oportunidades de riesgos e innova permanentemente en el mercado (Stam, S., et al., 2008); es decir, que los emprendedores, al igual que el sector empresarial, generan un alto beneficio para la sociedad. Por esta razón, las denominadas empresas de alto crecimiento también se consideran motores del desarrollo económico y de empleo, atrayendo cada vez más la atención de los investigadores y los responsables políticos. La Comisión Europea, en su estrategia Europa 2020, mencionó dentro de sus objetivos, el crear condiciones para las Pequeñas y Medianas Empresas-PYMES de alto crecimiento y así dirigir los mercados emergentes y estimular la innovación de las TIC en todos los sectores empresariales (Comisión Europea, 2010, p.14).

Otra organización que tiene dentro de sus objetivos el crecimiento y expansión del emprendimiento es Endeavor, una organización sin fines de lucro, que busca incentivar y/o apoyar a emprendedores de alto impacto a crecer más rápida y organizadamente, para así crear mayor riqueza y empleo de calidad en un periodo más corto; identificando y seleccionando empresas y emprendedores que puedan convertirse en una entidad modelo, que sirvan además de inspiración a otros emprendedores. Endeavor tiene presencia en 30 países y en más de 55 ciudades, además de 1,500 emprendedores en todo el mundo que han creado 650 mil empleos, con una facturación global de US\$10,000 millones (Ey - execution, 2018).

Los ecosistemas emprendedores y las Scale-Up son el nuevo protagonismo en la economía latinoamericana posicionándose como el futuro económico (Sandoval, 2018).

Según el reporte de Endeavor Insights (2015) estas compañías Scale-Ups que crecen a un 20% o más al año, crearon el 59% de nuevos empleos durante los últimos tres años. Un resultado muy similar ocurrió en Colombia donde las compañías Scale-Ups representaron el 8%, creando el 50% de nuevos empleos durante los últimos tres años. Los emprendedores y las empresas Endeavor de Colombia han logrado desafiar sus estándares, dinamizar el mercado laboral, generar empleo en el país, introducir prácticas innovadoras, re-crear la manera de hacer negocios, generar cambios económicos, sociales y culturales, atraer inversión e inspirar a otros emprendedores. Endeavor consolidó el programa de aceleración de emprendimientos en etapas tempranas dentro del área de selección y servicios, este programa se llama Scale Up Endeavor y está enfocado en StartUps que demuestran tener un modelo de negocio con alto potencial de escalabilidad y tracción, esta fase de aceleración se incorporó dentro del proceso de selección y es complementario a los programas de aceleración que se desarrollan en el área de divulgación en alianza con grandes corporaciones.

Ciudades del Caribe Colombiano como: Barranquilla, Cartagena y Santa Marta,

se han beneficiado del programa Scale- Up Endeavor-Región Caribe desde el 2016. Uno de sus resultados ha sido mejorar el foco, mercado e incremento de las ventas con el apoyo de las Cámaras de Comercio de Barranquilla y Cartagena, la Universidad del Norte y Koombea. En sus 3 versiones el programa Scale-Up Caribe ha acelerado a 39 emprendimientos, los participantes han recibido más de 718 horas de mentorías, más de 146 horas de capacitaciones a la medida y las compañías han generado más de 1.648 empleos.

Las Scale - up apoyan el cambio estructural en la economía al contribuir e introducir nuevos productos y servicios intensivos en conocimiento; al mismo tiempo, contribuyen a sostener la innovación, que aporta dinamismo a la productividad del sistema económico y genera oportunidades de empleo de calidad.

Desde el 2012, el fenómeno de las Scale-Up ha atraído la atención de los medios de comunicación, de los especialistas en innovación, de los inversionistas y de los formuladores de políticas en América Latina; entre 2012 y 2015 las políticas de apoyo a las Scale-Up se han introducido en varios países, como por ejemplo Chile, Colombia, México, Perú, Uruguay y Panamá, entre otros (OCDE, 2015). Estas políticas, a diferencia de las otras intervenciones más tradicionales de apoyo a la innovación y la competitividad, han evolucionado rápidamente, y en sólo tres años se han generado cambios importantes en su lógica, enfoque y estructura.

2. Teorías

2.1. Competitividad

El consejo de Política de Competitividad de los Estados Unidos (1992) define la competitividad como la habilidad de la economía nacional de superar las pruebas internacionales en la producción de bienes y servicios que proveen una calidad de vida estable y creciente a largo plazo a sus ciudadanos.

Porter (1985) expone un concepto de competitividad desde un contexto empresarial, haciendo referencia a la capacidad que tienen las empresas para poder producir y luego llevar al mercado un producto que sea rentable y que además tenga precios más asequibles para el consumidor y una calidad superior a la de las compañías rivales. Así mismo, en la teoría de la competitividad, Porter (1990) determina que una nación es considerada próspera conforme a la productividad de bienes y servicios, y sus bases se establecen en la microeconomía de la misma, teniendo como base sólida la productividad de la mano de obra, así como también mantener la calidad de los productos y servicios que permitan una sostenibilidad a largo plazo y que crezca de manera continua, permitiéndole desarrollar el potencial para ser competentes; a su vez hace referencia a la interrelación existente entre los distintos tipos de competitividad, cuando manifiesta que un país es competitivo en la medida que sus empresas lo sean, pero además, debe existir una capacidad de innovación que permita a nivel industrial crear nuevas tecnologías mediante las cuales sea posible competir en un mercado internacional.

Krugman (1994) contempla la competitividad como sinónimo de productividad, considerando así que el término "competitividad de las naciones" no es válido, ya que es limitante al no contemplar la competitividad de las empresas de manera global. Martínez, (2009) considera la competitividad como la habilidad de

una empresa de obtener un nivel superior frente a sus competidores, vista entonces como una manera de rivalizar entre sí. Como se plantea en párrafos anteriores la competitividad es vista desde el ámbito microeconómico de las empresas; sin embargo, Navarro y Minondo (1999) determinan que se distancia un poco de la realidad empresarial, acercándose más a la dinámica de la economía nacional en todos sus aspectos; así mismo a los sectores industriales. Para Romo, Murillo y Musik (2005), la competitividad es la capacidad de construir una base que beneficie el crecimiento sostenible y la productividad en la nación, la cual abarca tres niveles de análisis: El micro o local, el Meso o regional y el Macro o nacional e internacional, para ellos los factores que favorecen la competitividad se presentan en los niveles micro y macro; de la misma manera Lombana y Rozas Gutiérrez (2009) definen la competitividad a partir de los mismos tres niveles antes mencionados, y acuñan el término "ambiente competitivo de la nación" en lugar de "competitividad de las naciones" como se propone en los párrafos anteriores y argumentan la necesidad de unificar las concepciones tradicionales y modernas sobre competitividad como complementos y no como competencia. Solleiro y Castañón (2005) consideran que la competitividad tiene que ver con las estrategias que implementa una organización para aumentar la productividad y mantenerse en el mercado. Por su parte, Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1996) contemplan que la competitividad dentro de la industria debe ser analizada a partir de un sistema, compuesto por 4 niveles socioeconómicos los cuales son: Nivel micro, nivel meso, nivel macro y nivel meta, estableciendo así la competitividad sistémica. Hergnyan, Gabrielya y Makaryan (2008) determinan que la competitividad tiene como base la microeconomía y la capacidad de innovación, así como la continua mejora de las empresas; concibiéndolos como factores importantes para la productividad y la calidad de los negocios competentes.

2.1.1 Tipos de competitividad

Existen distintos tipos de competitividad según el contexto en el cual se desarrolle, por ejemplo, la competitividad de las naciones, competitividad empresarial y competitividad industrial, sin embargo, éstas tienen una interrelación dada la complejidad que tienen los sistemas económicos actualmente.

Cervantes (2005) hace referencia a la competitividad empresarial manifestando que esta es posible en cuanto se den unas condiciones a nivel macroeconómico, es decir, cuando el país brinda a la empresa una estabilidad económica, además de una regulación poco compleja frente al sector empresarial y apertura hacia el mercado internacional; a nivel regional con una infraestructura que permita el desarrollo empresarial; y un tercer nivel que concierne a lo que sucede al interior de cada empresa en particular.

Si bien el factor económico es una variable indiscutiblemente importante a la hora de ser competente en el ámbito empresarial, no es la única variable ni tampoco determina que una empresa pueda alcanzar un estándar de calidad en su prestación de servicios que lo haga competitivo en el mercado. Así entonces, existen otros factores que influyen en el grado de competitividad de una empresa, como son la innovación, la tecnología, la flexibilidad productiva y la calidad (Ramírez y Ampudia, 2018).

En cuanto a la innovación, se le considera el primer factor influyente, es decir

que representa el esfuerzo de las empresas representado en inversión económica, con el fin de investigar y desarrollar nuevas tecnologías que permitan a la compañía estar a la vanguardia de las exigencias del entorno donde compete. Este esfuerzo que se traduce en nuevas tecnologías puede tener como objetivo fortalecer los procesos productivos de la compañía, buscando una mayor eficiencia en estos; fortalecer la estructura administrativa y económica de la compañía, hacer apertura a nuevos mercados a través de nuevos modelos de comercialización o a través de nuevos productos, (Treviño, 2002). Sin embargo, Weerawardena; 2003, Torres-Salazar, Hernández, Urbiola y Flórez-Donado, 2018) explican también la importancia que la empresa moderna tenga una innovación sostenida, que se puede lograr también a partir de una innovación de tipo organizacional, la cual no se enfoca en la innovación tecnológica o en los nuevos productos, sino más bien en los valores agregados que desde la cultura organizacional se pueden ofrecer a los clientes durante la prestación de un servicio.

En el caso de la tecnología, son todos los recursos tecnológicos de los cuales la compañía se vale para llevar a cabo los procesos propios de ésta. Estos se pueden ver reflejados como un bien y servicio, o como una herramienta que permita una mayor eficiencia en el desarrollo y producción del bien y servicio. En la actualidad, la tecnología es una variable a la cual las empresas prestan mucha atención, buscando ser competitivas en el mercado, la tecnología debe traducirse en reducción de costos y por ende, en una mayor estabilidad económica de la compañía (Dosi et al., 2015)

La flexibilidad productiva según Reinartz y Schmid (2016) es la capacidad que tienen las empresas para ajustar su volumen de producción, los tipos de productos que se van a producir, las cantidades de cada tipo y los ajustes particulares que se pueden hacer, todo esto teniendo en cuenta la dinámica del mercado de la cual deben tener previamente un conocimiento suficiente. Kafetzopoulos et al., (2015) hace referencia al concepto gestión de la calidad como la capacidad que tiene la empresa para llevar a cabo los procesos de forma eficiente y segura, reduciendo márgenes de pérdidas y brindando resultados óptimos con la consecución de productos, acordes a las necesidades del consumidor, además la calidad es una variable que participa en todos los procesos de innovación, en el uso de herramientas tecnológicas y en la flexibilidad productiva de la empresa, mostrando así la transversalidad que esta tiene en torno a los principales factores de la competitividad empresarial.

2.2. Sostenibilidad

Se entiende como sostenibilidad aquella orientación que busca satisfacer las necesidades empresariales, generando ingresos y bienestar social a cada empresa, la sostenibilidad busca conservar los recursos y garantizar la continuidad de las actividades a largo plazo (RAC, 2008) es decir que la sostenibilidad es "el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987, p. 17)

La sostenibilidad es una ventaja que busca alcanzar altos rendimientos durante un prolongado tiempo en las empresas, beneficiando la evolución corporativa y la responsabilidad social corporativa (Pinillos y Fernández, 2011) además es una estrategia competitiva que facilita y mejora la productividad de las empresas en aspectos sociales y ambientales; Nidumolu, Prahalad y Rangaswami (2009)

expusieron que la sostenibilidad era el nuevo factor clave para la puesta en marcha del emprendimiento de las empresas, años más tarde esto fue reafirmado por Kiron, Kruschwitz, Reeves y Goh (2012) quienes mencionan que emprender negocios que impacten positivamente en el medio ambiente y en la sociedad, es totalmente compatible y coherente con los intereses de creación de riqueza financiera de los empresarios (Contreras y Rozo, 2015).

Ramos y Lansdale (2012) se enfocan en que la sostenibilidad no solo es la conservación de los recursos naturales, sino que también es la generación de riquezas a partir de la integración de los recursos económicos, humanos y naturales, la sostenibilidad busca que el sector empresarial se enriquezca sin aprovecharse de la pobreza de otros, de ser así esto afectaría la calidad de vida de las generaciones actuales y las que vienen (Programa Mundial de alimento, 1995 citado por Ramos y Lansdale, 2012, p 23)

La Federación de Organizaciones Sociales-FOS en Costa Rica es un claro ejemplo sobre la conexión que existe entre la sostenibilidad y las ventajas competitivas. Porter (2011), dice que la sociedad se beneficia con esta estrategia ya que las personas mejoran su actitud, son más saludables, disminuyen el ausentismo y la deficiencia de productividad de las empresas; la sostenibilidad es un método que favorece ampliamente todos los aspectos empresariales.

En 2012 Florida Ice & Farm Co. (FIFCO) una empresa costarricense presentó reporte sobre la sostenibilidad, definiendo esta como una idea estratégica que permite hacer negocios, atravesando todas las esferas de acción, permitiendo así el crecimiento a largo plazo, generando un ambiente de armonía con las personas, las comunidades y el medio ambiente (Aguilera, 2012). La sostenibilidad es un concepto multidimensional, para Hart y Milstein (2003), no puede resolverse con una sola acción corporativa, es decir, que se debe hacer una integración de competencias que permitan ser ejecutadas desde distintas esferas, ya sea desde un plano económico, ambiental o social; Díaz (2013) define la sostenibilidad económica, como aquella capacidad de crecer y desarrollar una actividad económica de manera rentable, y a largo plazo, seguido a esto menciona que la sostenibilidad ambiental consiste en la protección efectiva del ambiente físico, sin dejar de lado los recursos que permitan continuar con la sostenibilidad económica, crear materias primas para la elaboración y producción de sus bienes o servicio. Por último, sostiene que la sostenibilidad social es aquella que está encaminada y dirigida a devolver a la sociedad todo aquello que le ha permitido lograr el desarrollo y crecimiento.

Según Ramos y Lansdale (2012) para que exista una sostenibilidad empresarial, se debe buscar la satisfacción de tres condiciones básicas: la sostenibilidad económica, la sostenibilidad social y la sostenibilidad ecológica:

2.2.1. Sostenibilidad Económica

Se enfoca en la generación de riqueza, redistribuyendo la riqueza sin que la rentabilidad se vea afectada, es decir que la empresa debe reducir sus gastos con el fin de hacer un uso eficiente de los recursos, cambiando aquellos recursos ambientales no renovables por renovables para así poder alargar su uso (Amartya, 2013).

2.2.2. La sostenibilidad social

Contribuye a mejorar las interrelaciones entre la empresa y las personas que participan interna y externamente, de esta manera se busca construir un

comportamiento integral entre los empleados y clientes, armonizando y generando un ambiente de cooperación hacia la empresa, la sostenibilidad social debe garantizar la solidaridad del personal, de la empresa y de la comunidad, de esta manera se garantizará el cumplimiento de las leyes locales, disminuyendo multas, sanciones y garantizando un ambiente propicio de trabajo (Amartya, 2013).

2.2.3. La sostenibilidad ecológica

La sostenibilidad ecológica contribuye al mantenimiento y preservación del medio ambiente, así mismo, al desarrollo propicio de la empresa y de las personas dependientes de ella. La sostenibilidad ecológica o ambiental busca sustentar el medio ambiente, reduciendo la contaminación y fomentando ideas de innovación y tecnología a la empresa (Amartya, 2013). Elkington (1999) se construyó un concepto de sostenibilidad empresarial como algo complejo de integrar en el conjunto de las diversas necesidades, relacionadas con el desarrollo de la humanidad a largo plazo (Garzón e Ibarra, 2013), posterior a esto, Hart y Milstein (2003) utilizan el mismo término para referirse a la empresa que crea valor en el nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible.

Gil y Barcellos (2011) mencionan que para un mayor desempeño y mejor sostenibilidad de una empresa, se debe considerar también ciertas medidas de eficiencia operativa y unas medidas proactivas que en el medio ambiente puedan producir ganancias a largo plazo; para Bradley y Parrish (2005) las empresas sostenibles se centran en el desarrollo de una fórmula de rentabilidad a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de intereses se logre un progreso en lo social, medioambiental y económico.

Según Garzón e Ibarra (2014) la sostenibilidad económica tiene una orientación múltiple (ambiental, social y financiera) llamada también Triple Bottom Line; es un marco contable que incorpora las tres dimensiones de rendimiento empresarial tales como el rendimiento social, ambiental y financiero (Slaper, 2011). Actualmente existen múltiples interpretaciones del concepto de sostenibilidad, según Artaraz (2002) la gran mayoría de conceptos coinciden en que, todas las empresas que busquen ser sostenibles deben ser económicamente viables, respetar el medio ambiente y ser socialmente equitativas; Artaraz (2002) sostiene que si una empresa desea ser sostenible debe tener consideraciones con el medio ambiente, no solo como un factor restrictivo, sino como un incentivo para aumentar la eficacia y la competitividad, sobre todo en el mercado mundial (Comisión de Comunidades Europeas, 1992).

Para que una empresa entre dentro del marco de la sostenibilidad, esta debe sostener los recursos naturales (Carpenter, 1991); sostener los niveles de consumo (Redclift, 1987); lograr la sostenibilidad de todos los recursos, tales como el capital humano, capital físico, recursos ambientales, recursos agotables (Bojo et al., 1990); sostener los niveles de producción (Naredo, 1990). Cortes y Peña (2015) mencionan que la sostenibilidad se puede entender como un paradigma que permite pensar en un futuro en el que las consideraciones ambientales, sociales y económicas se muevan en la búsqueda del desarrollo.

2.3. Emprendimiento

Según Valdés y Vidal (2012) El emprendimiento es un proceso en cadena en la que cada eslabón es un estadio distinto del proyecto y que a medida en que se va avanzando en el proyecto va tomando madurez, transformándose

gradualmente desde una idea inicial difusa hasta una empresa consolidada. A su vez, establece que existen ecosistemas de emprendimientos, conjuntos de relaciones complejas entre entidades privadas – públicas, clientes, competidores, medios de comunicación y personas emprendedoras con sus entornos tecnológicos, académicos, sociales, políticos y económicos, estimulantes para el desarrollo de iniciativas emprendedoras.

Birch, 1979, considera el emprendimiento como actividad clave en el desarrollo socioeconómico y crece de manera exponencial, hasta el punto de que actualmente existe un amplio consenso en los decisores políticos de todo el mundo sobre la necesidad de promover la innovación y el emprendimiento como pilares fundamentales de sus estrategias de crecimiento (Gilbert et al. 2004). En este contexto, el paradigma de los ecosistemas emprendedores ha emergido con fuerza en los últimos años tratando de caracterizar el entorno local y regional en el que nacen y se desarrollan las startups de alto impacto. Además, son en este tipo de ecosistemas donde las actividades se traducen en prosperidad y que revolucionan el organismo económico (Torres-Salazar et al, 2017)

3. Resultados

3.1. Start-ups

En la definición de las Start-ups, se encuentra que son empresas de etapa temprana (empresa emergente) ligadas a la innovación, es decir, evolución continúa. Debido a ello, las estrategias que se deben emplear no pueden ser las mismas que las manejadas por empresas tradicionales en los diferentes ámbitos de desarrollo. Las Startups a diferencia de las Pymes, se basan en un negocio escalable y rápido, haciendo uso de tecnologías digitales, una vez que haya escalado dejará de llamarse Startup, (Dorantes, 2018).

Las startup son una fuente que favorece el crecimiento económico y la generación de empleo (Haltiwanger et al., 2013; Adelino et al., 2017) si estos emprendimientos se mantienen enfocados en lo que funciona, innovando continuamente y mejorando sus procesos administrativos, entonces su startups escalará para convertirse en una Scale-Up, creando más empleos, generando más ingresos y logrando un impacto más positivo con sus clientes y con el público al que se dirige. Una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema (Ries, 2012).

Graham (2000), se enfoca en el crecimiento para referirse a un startup, como una empresa diseñada para crecer rápido; son organizaciones que no necesariamente han sido creadas recientemente, tampoco es necesario que trabajen en tecnología o que tomen fondos de capital de riesgo (venture capital), son organizaciones cuyo fin es el crecimiento.

En ese sentido, la innovación y la creación de nuevas empresas son factores determinantes para el incremento de la productividad en los países (OCDE, 2005). Esto ha generado que, en la actualidad, exista una clara tendencia a nivel mundial por parte de los gobiernos, hacia la adopción e implementación de políticas que fomenten la creación de startups y contribuyan con el fortalecimiento del ecosistema de sus emprendedores.

3.2. Escalabilidad

Según Blank (2010) para que un startup pueda escalar, debe tomar una idea innovadora y buscar un modelo de negocio escalable y repetible que lo convertirá en una empresa de gran magnitud y con alto crecimiento y rentabilidad. Lo hace mediante la entrada a un gran mercado o a través de la creación de un nuevo mercado y con un crecimiento acelerado; no obstante, existe otra definición planteada, Katz (2015) la define como la capacidad de transicionar la Start-Up hacia el estado de empresa desarrollada, es decir, que pueda llegar a ser una empresa establecida y con alto nivel de ingresos (p. 252).

3.3. Scale-up

Hull (2016) señala que, para escalar con éxito, se necesita contar con factores de motivación para cambiar la mentalidad de los colaboradores de "startup" a "scale up". Esta última requiere equilibrar el modo "push" de liderazgo (decir, dirigir, delegar) con un enfoque "pull" (empoderar, colaborar, entrenar); que ha demostrado generar un mayor compromiso y creatividad en los miembros del personal, sin importar su edad o el tamaño de la empresa.

Recientemente la Comisión Europea (2016), realiza una conceptualización de alto nivel sobre la evolución de una idea de negocio desde la creación de la idea hasta la internacionalización. Concretamente, distinguen tres fases: Stand-up que se refiere al momento en el que el emprendimiento es una opción para los potenciales emprendedores, que pueden elegir entre otras alternativas como trabajar por cuenta ajena o continuar formándose. Seguida de las Start-up donde el emprendedor ha tomado la decisión de iniciar su negocio, es necesario obtener los recursos necesarios y poner en marcha los trámites pertinentes para construir y lanzar el producto o servicio. Y posterior se encuentra el Scale-Up que refiere a la viabilidad del Star-up, es decir, ha encontrado y validado su modelo de negocio, posterior a esto, se procede a crecer y poner en marcha una fase que frecuentemente implica la internacionalización.

Verne (2014), define las Scale-Up como las empresas que vienen creciendo un 20% o más por año consecutivamente, durante tres o cuatro años a partir del mismo nivel de ingresos. No obstante, para otros autores como Jablonski (2016) la dinámica de crecer aceleradamente se llama escalabilidad y funciona como la habilidad de mantener un desempeño similar o mayor en el modelo de negocio, sea incrementando o reduciendo los componentes y recursos. Mathaisel (2015), define 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.

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). Sandoval (2018), denomina las Scale-Up cuando éstas han alcanzado el primer nivel de emprendimiento, llegando a facturar cerca de US\$1 millón por año luego de 3 o 4 años de funcionamiento.

El escalamiento no es una etapa consecutiva, es una secuencia de crecimiento de una innovación, una dinámica de maduración que implica un vínculo entre el espacio y tiempo, las variables sociales no son precisamente de fácil "manipulación" (Benedetto, 2013).

Construir rápidamente una empresa atendiendo las exigencias del mercado, resulta complejo, estos emprendimientos de alto impacto son sostenibles en el tiempo (Sullivan, 2016). Jeff Bezos de Amazon esencialmente inventó el comercio electrónico y actualmente cuenta con más de 100 millones de usuarios

Prime en todo el mundo, con compras en 2017 de más de 5.000 millones de productos, con más de un 50% de productos vendidos desde empresas aliadas; con 647.500 empleados en más de 45 países (America Retail, 2018).

Desde los inicios de la globalización, surgieron niveles de exigencias a pequeñas escalas, empezaron a aparecer redes de transporte, comercio electrónico, cadenas de valor y desde entonces, todo ha manejado un curso de constante escalamiento. Si una empresa nueva determina que necesita moverse rápido, asumirá un riesgo mucho mayor que una empresa que atraviesa por un proceso normal y racional de ampliación de escala. Cuando hay incertidumbre, lo primero que deben hacer las startups es moverse mucho más rápido que sus competidores (Hoffman, 2018).

Exponerse al riesgo por expandir la empresa a toda la velocidad genera incertidumbre al emprendedor, ya que puede tener éxito o fracaso en un corto período de tiempo, lo difícil es saber cuándo una compañía tiene que tomar la decisión, no todo emprendimiento genera mejores resultados económicos (Stam, 2008). El efecto positivo de estas aceleradoras es mayor cuando se observan emprendimientos dinámicos, también llamadas empresas de rápido crecimiento o gacelas (Autio, 2007; Cunneen y Meredith, 2007).

Gibrat (1931), afirmó que la tasa de crecimiento proporcional de una empresa es independiente de su tamaño absoluto. Sin embargo, actualmente hay empresas que crecen excepcionalmente rápido y que se han hecho grandes en un espacio de tiempo relativamente corto. A diferencia de la ley de Gibrat las "gacelas" contribuyen desproporcionadamente a la riqueza y la creación de empleo (Acs y Mueller 2008). Aquellos que han logrado el éxito supieron crecer a toda velocidad en un ambiente de incertidumbre, este proceso de ampliación a gran escala, es denominado scaling up; para Hoffman (2018) el proceso de scaling up se adapta cuando necesitas crecer muy rápido, denominándose blitzscaling.

El nacimiento de gigantes como lo ha caracterizado Verne (2014), se centra desde sus empleados en 3 entregas:

1. Reducir el 80% del tiempo en actividades operativas
2. Centrar la selección mayor en actividades de cara al mercado
3. Alinear todos los demás (en la misma página para impulsar la ejecución y los resultados).

Las scaling up se centran en aumentar ingresos, clientes y organización. El tamaño y capacidad de ejecución en un emprendimiento determina el éxito de estas aceleradoras. Las Scaling Up o gacelas están llenas de herramientas para ayudarles a enfrentar los obstáculos al crecimiento y crecer más rápido, (Wiseman y Hopkins, 2001). Entre las estrategias de escalamiento más conocidas se encuentran la expansión de operaciones, expansión organizacional, construcción de redes, sucursales, asociaciones, licenciamiento, paquetes, intermediarios y asistencias (Lambrich, 2014), desarrollo de líderes, voluntariado, movilización de la comunidad, conversión a empresas comerciales con tiendas físicas a 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).

La ampliación de escala se centra en las cuatro áreas de decisiones principales que toda empresa debe atraer y mantener: gente adecuada, con verdadera estrategia diferencial, llevar a cabo una ejecución impecable y una buena gestión del efectivo para resistir las tormentas.

Lo ideal es identificar la que está causando problemas y enfocarse en esa al principio, después pasar a la que sigue, y después a la siguiente, (Verne, 2014). Aunque la mayoría de las empresas de crecimiento enfrentan retos continuos en estas cuatro áreas, siempre hay una que sobresale.

El Foro Económico Mundial destaca la importancia de la creación de un ecosistema de inicio como la base de toda economía. Las Scale-ups existen sobre un sólido ecosistema de inicio. Feld (2012) describe que una comunidad de inicio debe ser vibrante para llegar al punto en el que tengas suficientes empresas interesantes para ampliar. Al mismo tiempo, se requiere un grupo sólido de empresas establecidas interesadas en brindar oportunidades de crecimiento. Las Scale-up deben contar con un plan operativo eficaz, un equipo estable y flujo de efectivo consolidado teniendo una posición relevante en el mercado de origen y un potencial de expansión en los mercados impulsados por la innovación (basada en el conocimiento, innovación tecnológica modelo de negocio, etc.) (Hoffman, 2018). Las Scale-Ups cuentan con cuatro 4 niveles, en el primer nivel se llega a demostrar un nuevo y rápido crecimiento de los emprendedor, le sigue la etapa de comunicar ampliamente ese nuevo crecimiento en la región, en un tercer nivel se llega a involucrar a grupos de interés que no sean emprendedores a invertir en diferentes recursos de crecimiento; y finaliza con la construcción de gobernanza, ejecución, y capacidades profesionales para sostener la organización, Verne (2014).

En el 2013, las Scale-Ups representaron el 8% de las empresas en Colombia, pero fueron fuente de 45% del total de los nuevos puestos de trabajo entre el 2010 y 2013. En el Sudeste Asiático, la situación fue más dramática, en el 2009, solo el 14% de empresas eran emprendimientos de alto impacto, pero contribuyeron con el 77% de los nuevos puestos de trabajo.

4. Conclusiones

La presente revisión bibliográfica, determinó la relación entre la competitividad y la sostenibilidad de las Scale-Ups; soportando a través de un amplio bagaje teórico, y centrándose en la conceptualización de elementos claves que comprenden los sistemas tradicionales de economía e innovación, destacando aquellos componentes tales como: la competitividad, la sostenibilidad, el emprendimiento y el escalamiento; la recopilación teórica apunta directamente al concepto de la competitividad como la capacidad que tienen las empresas para poder producir y luego llevar al mercado un producto o servicio que sea rentable y asequible para el consumidor, a su vez, tiene como base la microeconomía y la capacidad de innovación, así como la continua mejora de las empresas, relacionándose directamente con la definición y objetivo central del Scale-Up, el cual refiere a la constitución de un sistema innovador de empresas de crecimiento acelerado que promueven un sistema empresarial de alto impacto, sostenible y generador de nuevos empleos; representando así la base sólida de una economía innovadora que promueve novedosos sistemas de emprendimiento.

Referencias bibliográficas

Acs, Z. J., & Mueller, P. (2007). Employment effects of business dynamics: Mice, Gazelles and Elephants. *Small Business Economics*, 30(1), 85–100.

American Retail. (2018). Ecommerce: Amazon revela que cuenta con 100 millones de clientes Prime. Fuente: <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/e-commerce/amazon-jacta-tener-vera-100-millones-clientes-prime>

- Artaraz, M. 2002. Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. Ecosistemas 2002/2 (URL: <http://www.aeet.org/ecosistemas/022/informe1.htm>)
- Aguilera. A. y Puerto. D. (2012) Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. Revista científica Pensamiento y Gestión, No 32.
- Autio, E., Arenius, P., & Wallenius, H. (2000). Economic impact of gazelle firms in Finland. ISIB Working Papers 2000-3. Helsinki: Helsinki University of Technology.
- Benedetto, A. (2013). De la Innovación al Escalamiento. Reflexiones a partir de dos procesos de innovación local. Lima: Instituto de Estudios Peruanos
- Birch, D. (1979). The job generation process. Cambridge, MA: Mass.
- Blank, S., & Dorf, B. (2013). El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa. Grupo Planeta Spain
- Cervantes, A. (2005). Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. (Tesis de grado). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, unam.
- Contreras. O. y Rozo. I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia, Suma de Negocios, Volume 6, Issue 13, Pages 74-83, ISSN 2215-910X, <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>.
- Cortes, H., Peña, J. (2015) De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos, Bogota, por 40-55.
- Cunneen, D., & Meredith, G. (2007). Entrepreneurial Founding Activities that Create Gazelles. Small Enterprise Research, 15 (1), 39-59
- Diaz. N. (2013). De la Sostenibilidad al Valor Compartido: Gerencia Estratégica de los Grupos de Interés, International Journal of Good Conscience. 8(1)159-176. Marzo 2013. ISSN 1870-557X 159.
- Dorantes, R. (2018). Entrepreneur. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/304376>
- Dosi, G., Grazzi, M., & Moschella, D. (2015). Technology and costs in international competitiveness: from countries and sectors to firms. Research Policy, 44(10), 1795-1814.
- Endeavor insight. (2015). Porque las "scaleups" son críticas para la creación de empleo en Chile. Recuperado de: <https://www.endeavor.cl/wp-content/uploads/2016/03/Reporte-7-59-Chile.pdf>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista CEPAL*, 59, 39-52.
- European Commission (2010). Communication from the Commission Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth.
- Ey Execution. (2008). ¿el ahorro del hoy bastará para el consumo del mañana?. Recuperado de: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-revista-execution-setiembre-2018/\\$File/EY-revista-execution-setiembre-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-revista-execution-setiembre-2018/$File/EY-revista-execution-setiembre-2018.pdf)
- Federación de Organizaciones Sociales FOS Costa Rica 2017.
- Garzón. M., e Ibarra. A. (2013). Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, Volumen 1, Número 3.
- Feld, B. (2012). Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city. Hoboken, NJ: Wiley Graham P. (2005). The art of funding a startup.
- Gibrat, R. (1931) Les inégalités économiques; applications: aux inégalités des

richesses, à la concentration des entreprises, aux populations des villes, aux statistiques des familles, etc., d'une loi nouvelle, la loi de l'effect proportionnel. Paris.

Gilbert, B.A., Audretsch, D.B. & McDougall, P.P., 2004. The Emergence of Entrepreneurship Policy. *Small Business Economics*, 22(3-4), pp.313-323. Available at: <http://0-link.springer.com>.

innopac.up.ac.za/article/10.1023/B:SBEJ.0000022235.10739.a8%5Cnhttp://0-link.springer.com.innopac.up.ac.za/content/pdf/10.1023/B:SBEJ.0000022235.10739.a8.pdf

Haltiwanger, J., Jarmin, RS, y Miranda, J. (2013). ¿Quién crea empleos? Pequeño contra grande versus joven. *Revisión de Economía y Estadísticas*, 95 (2), 347-361.

Harnish, V. (2014). *Scaling up*. Gazelles Inc, Ashburn, VA.

Hergnyan, G. Gabrielyan, A. Makaryan Yarevan, Armenia: Economy and Values Research Center National Competitiveness Report of Armenia (2008), p. 13

Hoffman, R., & Yeh, C. (2018). *Blitzscaling*. estados unidos: Hardcover.

Hull, J. (2016). How your leadership has to change as your startup scales. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2016/05/how-your-leadershiphas-to-change-as-your-startup-scales>.

J. Lombana, S. Rozas Gutiérrez Marco analítico de la competitividad fundamentos para el estudio de la competitividad regional *Pensamiento y Gestión*, 26 (2009), pp. 1-38

Jabłonski, A. (2016). "Scalability of Sustainable Business Models in Hybrid Organizations". *Sustainability*, 8(3), 194.

Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Gkana, V. (2015). Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(8), 1177-1200.

Katz, R. (2015). *El ecosistema y la economía digital en América Latina*. Madrid: Fundación Telefónica

Mathaisel, D.F.X. (2015). "Is scalability necessary for economic sustainability?" *Journal of Sustainable Development*, 4 (2), 275-282.

Martínez, R. (2009): Factores internos de competitividad y desempeño de las empresas industriales vascas: un modelo causal (Tesis Doctoral), Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao.

Navarro, M. y Minondo, A. (1999): "Competitividad y empleo en la industria manufacturera: un análisis comparado", *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, núm. 44, pp. 92-115.

Nielsen, C., Lund, M. (2015). *The concept of business model scalability*. Denmark: Aalborg University.

OCDE (2005). *The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed guidelines for Collecting and Interpreting Technological innovation data. OSLO MANUAL*. European Commission. Eurostat.

OCDE, (2016). *Startup América Latina, promoviendo la innovación en la región*. Recuperado

de: https://www.oecd.org/dev/americas/SP_complete%20Start%20Up%20Latin%20America%20Spanish%20edition.pdf

Pinillos. A & Fernández. J. (2011) La RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. © Ediciones Deusto. Referencia n.o 3876.

Porter, M. (1990). La ventaja Competitiva de las Naciones. México: Vergara.

Ramos. C. y Lansdale, D. (2012). Responsabilidad social empresarial Una herramienta para crear sostenibilidad económica, social y ecológica en las empresas que operan en el Ecuador. Tesis (Licenciada en Administración de Empresas), Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración para el Desarrollo, Quito, Ecuador.<http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2315>

Reinartz, S. J., & Schmid, T. (2016). Production flexibility, product markets, and capital structure decisions. *The Review of Financial Studies*, 29(6), 1501-1548.

Ries, E., & Sařbut, B. (2012). *Metoda lean startup*

Sandoval, K. V., Ávila, D. D., & Gracia, T. J. H. (2017). Estudio del mercado de papaya mexicana: un análisis de su competitividad (2001-2015). *Suma de Negocios*, 8(18), 131-139.

Scale-Up: el futuro económico. (2018). execution, (II), pp.

<https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-revista-execution-enero-2018/%24File/EY-revista-execution-enero-2018.pdf>.

Slaper, T. (2011) *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?*. Indiana Business Research Center, Indiana University Kelley School of Business.

Stam, E. (2008). *Entrepreneurship and Innovation Policy*. Papers in Evolutionary Economic Geography (PEEG) 0807, Utrecht University.

Sullivan, T. (2016). Blitzscaling. *Harvard business review*, 94(4), 15.

Schumpeter, J. A. 1950. *Capitalism, Socialism and Democracy*. 3. Ed. New York. Horper y Brothers

Torres-Salazar, P., Florez-Donado, J., Morgan Beltran, J., Rodriguez-Calderon, G., Melamed-Varela, E., Espinosa-Jaimes, V. M., & Niño-Cárdenas, L. R. (2017). Estudio de influencia de la cultura en el emprendimiento: caso de la comunidad árabe de Barranquilla, Colombia.

Torres-Salazar, P., Hernández Ariza, O., Urbiola Solís, A., & Flórez-Donado, J. (2018). Comportamiento, aprendizaje y cultura organizacional en campesinos de cooperativas agrícolas colombianas.

Treviño, L. C. (2002). Innovación y competitividad empresarial. *Red Aportes*.

Valdés, M., Vidal, R. (eds) (2012). *Guía del Ecosistema del emprendedor*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Verne, H. (2014). *Scaling Up: How a Few Companies Make It and Why the Rest Don't* (Rockefeller Habits 2.0. Editorial: Gazelles, Inc.

Weber, C., Kroeger, A.; Lambrich, K. (2014). "A theoretical model for understanding the scalability of social impact (pp. 112-153)". En Cavazos-Arroyo, J. y Giuliani A. / Cuadernos del CIMBAGE N° 19 (2017) 27-41

Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of strategic marketing*, 11(1), 15-35.

Wiseman, R., & Hopkins, L. (Eds.). (2001). *Sowing the Seeds for Sustainability: Agriculture, Biodiversity, Economics and Society: Proceedings of the Eighth Interactive Session Held at the Second IUCN World Conservation Congress, Amman, Jordan, 7 October 2000*. IUCN.

1. Doctora en Administración. Profesora investigadora de la Facultad de Administración y Negocios. Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. ptorres5@unisimonbolivar.edu.co orcid.org/0000-0002-6380-4933

2. Magíster en Ingeniería Industrial. Coordinadora de Proyectos, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. ymiranda14@unisimonbolivar.edu.co

3. Administradora de Empresas. Asesora de la Secretaría de Hacienda, Alcaldía de Barranquilla. laura_mangarcia@hotmail.com

4. Psicóloga en Formación. Programa de Psicología. Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia. xeniaflorez009@gmail.com

5. Psicóloga en Formación. Programa de Psicología. Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia. mgomez47@cuc.edu.co

6. Psicólogo en Formación. Programa de Psicología. Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia. fpalma1@cuc.edu.co

7. Psicóloga en Formación. Programa de Psicología. Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia. anarvaez5@cuc.edu.co

8. MsC. en Psicología, Profesora investigadora de la Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia. florezdonado@gmail.com orcid.org/0000-0003-2327-7494

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015

Vol. 40 (Nº 28) Año 2019

[[Índice](#)]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]