




Artículo Científico

## Escalabilidad en las start-ups: Factor dinamizador para la supervivencia en América Latina

### Scalability in start-ups: A driving factor for survival in Latin America

Alejandro Balcázar Montalvo <sup>1\*</sup> 

<sup>1</sup>Investigador en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, Av. Centenario, Venezuela y Av. 26 de febrero. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

\*Correo electrónico: [alebalcazar@gmail.com](mailto:alebalcazar@gmail.com)

Recibido: 13-11-2022. Aceptado: 20-02-2023. Publicado: 01-05-2023

#### Resumen

La dinámica de cambios que se produce en el escenario global como consecuencia de los fenómenos en plena ebullición de la cuarta revolución industrial, acompañada de la globalización en la versión 4.0, aceleran las transformaciones en los mercados, originando iniciativas empresariales emergentes (start-ups), cargadas de tecnologías digitales disruptivas que surgen para ofrecer nuevos productos, servicios y procesos a los clientes que han modificado hábitos y preferencias de consumo tanto en personas naturales como jurídicas por la adecuación y evolución de los ecosistemas virtuales en el campo empresarial e industrial. El objetivo de este artículo de revisión teórica es analizar los factores de éxito y fracaso que logren escalabilidad de las start-ups en América Latina. La metodología empleada fue cualitativa, una investigación documental de nivel descriptivo, utilizando los métodos inductivo, deductivo y análisis-síntesis. Los hallazgos evidenciaron que dentro de los factores de éxito se pueden mencionar: propuesta de valor, mercado y sus necesidades, motivación, start-ups, vehículo para la transformación digital, innovación abierta, equipo emprendedor y for-

mación de líderes, timing, localización, financiación, crecimiento, escalabilidad y expansión. Mientras que los de fracaso son: educación, capacitación, apoyo financiero, políticas gubernamentales, transferencia de Investigación y Desarrollo (I+D), pruebas inadecuadas y escalar antes de tiempo. Para que estos negocios eviten fracasar en el intento, deben centrarse en la formación para lograr nuevos conocimientos que se desprendan de la industria inteligente y globalización 4.0, las demandas de los consumidores, las tecnologías factibles para el diseño del producto, servicio o proceso; así como estudiar el entorno donde operan.

**Palabras clave:** creatividad, negocio, tecnología, empresas.

#### Abstract

The dynamics of changes occurring in the global scenario as a result of the boiling phenomena of the fourth industrial revolution, accompanied by globalization in version 4.0, accelerate the transformations in the markets, giving rise to emerging business initiatives (start-ups), loaded with disruptive digital technologies that



arise to offer new products, services and processes to customers that have modified habits and consumption preferences in both natural and legal persons due to the adaptation and evolution of virtual ecosystems in the business and industrial field. The objective of this theoretical review article is to analyze the success and failure factors that achieve scalability of start-ups in Latin America. The methodology used was qualitative, a documentary research of a descriptive level, using the inductive, deductive and analysis-synthesis methods. The findings showed that among the success factors, which can be mentioned: value proposition, market and its needs, motivation, start-ups, a vehicle for digital transformation, open innovation, entrepreneurial team and leadership training, timing, localization, financing, growth, scalability and expansion. While those of failure are: education, training, financial support government policies, transfer of Research and Development (R+D), inadequate testing and scaling before of time. For these businesses to avoid failing in the attempt, they must focus on training to achieve new knowledge that emerges from smart industry and globalization 4.0, consumer demands, feasible technologies for the design of the product, service or process; as well as study the environment where they operate.

**Keywords:** creativity, business, technology, companies.

## Introducción

El concepto de escalabilidad en las *start-ups*, toma más auge cada día en el escenario global y nacional, como consecuencia de las bondades que están brindando los fenómenos de la industria conectada y la globalización 4.0, acompañadas además, de las nuevas tecnologías digitales exponenciales como ejes de innovación y diferenciación para impulsar el rápido crecimiento dentro de los mercados, focalizándose en las preferencias y hábitos de consumo de los clientes (productos, servicios y procesos).

Para ello, fue necesario situar el contexto de las *start-ups* como iniciativas emergentes que están dinamizando y masificando en el ámbito mundial como parte de los adelantos de la aceleración digital cada día más penetrante en diferentes sectores y áreas de la sociedad, lo que ha permitido romper las barreras del campo físico y el ecosistema virtual, dando origen a tipos de negocios mucho más disruptivos, donde funcionan basados en el desarrollo tecnológico para brindar productos y servicios.

Ahora bien, las *start-ups* son definidas como una organización temporal que tiene el objetivo de buscar un modelo de negocio repetible y escalable (Blank y Dorf, 2013). De allí que, el concepto de escalable implica la capacidad de cambio en tamaño o escala (Lund y Nielsen, 2018). Las *start-ups* son modelos de negocios donde existe un ecosistema de oportunidades y beneficios, siempre que los emprendedores dispongan de los conocimientos apropiados para gestionar las diferentes variables presentes en el mercado, manejando la información clave, estando en capacidad de reconocer los elementos que producen riesgos, incertidumbre y volatilidad para contrarrestarlo; así como aprovechar las posibilidades.

Por tanto, la escalabilidad es un factor poco explorado dentro de los ecosistemas emergentes como las *start-ups*, término que brinda el potencial para el crecimiento económico de la organización centrado en una propuesta de valor, atributos del negocio, capacidad de cambio, análisis del mercado, crecimiento, restricciones, inversión y socios-stakeholders, siendo clave para los diferentes actores que intervienen en el mercado, hacerlo realidad involucra flexibilidad del sistema y de la estructura (Lund y Nielsen, 2018; Kumar, 2016).

En el contexto de América Latina, existe un cúmulo de problemáticas que están limitando el crecimiento, permanencia y supervivencia de estos negocios den-



tro de los diferentes segmentos del mercados donde intervienen, así lo han referido diversos estudios que evidencian el bajo desarrollo de emprendimientos con perfiles tradicionales y poca innovación para desarrollar productos y servicios. El poco apoyo para quienes están dispuestos a emprender en asesoría, acompañamiento; así como el financiamiento representa una restricción álgida para crear iniciativas con cualidades diferenciadoras que alcance escalabilidad (Kantis, 2017; Kantis y Federico, 2020; Kantis y Angelelli, 2020).

Además, es fundamental ofrecer información a ese cúmulo de emprendedores sobre la escalabilidad para construir productos, servicios, procesos innovadores y disruptivos que represente valor agregado para los consumidores, sobre todo que tengan un nivel de penetración aceptable, es decir, que le permita obtener ingresos para cubrir los gastos mínimos de funcionamiento dentro del mercado, donde muchas iniciativas fracasan y pocas alcanzan una posición de supervivencia, aquí la propuesta de valor empresarial debe centrarse en acelerar el crecimiento en posicionamiento, rentabilidad, clientes, entre otros; tomando en cuenta la flexibilidad y adaptabilidad, ambos factores medulares.

En efecto, la escalabilidad tiene como horizonte que el modelo de negocios emergente sea capaz de sobrevivir a los embates que se generan dentro de los mercados, que supere esa fase para convertirse en una organización con grandes dimensiones en términos de tamaño, crecimiento y generación de valor económico, social e inclusive medioambiental. Es así, quienes logran permanecer dentro del segmento del mercado donde operan se consideran exitosas, mientras que aquellas que no alcanzan adaptarse y consolidarse, fracasan.

Por ende, este trabajo tiene como objetivo analizar los factores de éxito y fracaso que logren escalabilidad de

las *start-ups* en América Latina, a través de un abordaje y contextualización de carácter cualitativo y por medio de una investigación documental que comprendió una revisión sistemática de la literatura desarrollada con connotaciones científicas sobre el tema, respondiendo a la pregunta ¿qué se sabe de los factores que envuelven la escalabilidad en las *start-ups*?, lo que originó un proceso de análisis, interpretación y reflexiones como sujeto cognoscente.

## Metodología

De acuerdo a las características del estudio y el tema poco profundizado, este se circunscribe al enfoque cualitativo, empleando los métodos inductivo-deductivos y análisis-síntesis. Se materializó bajo una investigación documental a través de una revisión sistemática de la literatura con arquezos referenciales y bibliográficos de nivel descriptivo. De allí que, la metodología cualitativa “se fundamenta más en estudios descriptivos, interpretativos e inductivos, los cuales se utilizan para analizar una realidad” (Muñoz Razo, 2011, p. 22).

Por su parte, la investigación documental es un “proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios (...)” (Arias, 2012, p. 27), incluye una gama de verificaciones exhaustivas de literatura existente, lo que respalda el proceso de arquezos referenciales y bibliográficos a partir de una revisión de artículos arbitrados, publicados en revistas de prestigio, actualizados y vinculados con la temática para que la información tenga relevancia y consistencia.

En lo concerniente al nivel descriptivo, detalla la categoría de escalabilidad dentro de los ecosistemas *start-ups*, donde los emprendedores deben gestionar y manejar un conjunto de factores esenciales para el desarrollo, permanencia y crecimiento del modelo de negocios dentro del mercado que se han documentado en términos teóricos y prácticos en la revisión de la



literatura.

El estudio comprendió tres fases metodológicas como parte de los criterios de selección, asociados a la búsqueda de palabras clave inherentes con la escalabilidad de las *start-ups* para el abordaje de los contenidos. La primera fase estuvo vinculada a la búsqueda de información: escrutinio de libros y revistas de divulgación científica, que incluyen artículos de reciente data focalizados en los descriptores del tema. La segunda relativa a la revisión de la literatura: realizando un proceso de síntesis con arqueos referenciales, es decir, se ubicaron dentro de las bases de datos descrita en la siguiente tabla los artículos por cada descriptor, y que naturalmente abordaron los aspectos de éxito y fracaso en estos modelos de negocios para alcanzar la información con mayor relevancia.

En lo inherente con la fase tres, relacionada con la interpretación: como investigador y sujeto cognoscente

se efectuó un análisis sobre los aspectos más significativos de la escalabilidad dentro de estas iniciativas empresariales emergentes, identificando las situaciones de fracaso y éxito. Este se realizó a través de una matriz de análisis donde se plasmó la información relevante de cada artículo con los descriptores principales y a partir de allí, se determinaron los factores de éxito y fracaso en las *start-ups*. En el cuadro 1, se presentan los criterios de inclusión y exclusión para la revisión de la literatura, adaptados de la University of Melbourne (2021).

## Resultados y Hallazgos

### **Start-ups** iniciativas empresariales emergentes

En el mundo de los ecosistemas de las *start-ups* es necesario conocer las aproximaciones conceptuales que se han desarrollado dentro de la comunidad académica y empresarial, negocios emergentes que surgieron

### Cuadro 1

*Criterios de inclusión y exclusión para la revisión de textos y artículos.*

Criterios	Descripción
Fecha de publicación	Revisión de bibliografía actualizada, un máximo de seis años de los artículos, periodos 2016 hasta 2021.
Descriptores del tema (palabras clave / keywords)	Escalabilidad, start-ups, supervivencia, iniciativas empresariales.
Artículos arbitrados	Utilizados 16 artículos científicos sometidos al sistema de arbitraje en revistas.
Base de datos	(1) Latindex (artículos científicos en Iberoamérica); (2) Scopus (documentos de acceso abierto); (3) Sistema de Información Científica Redalyc (acceso abierto); (4) EBSCO (acceso abierto); (5) ProQuest (acceso abierto); (6) Dialnet (acceso abierto) y (7) Elsevier.
Metodología	Bibliografía con enfoque cualitativo y cuantitativo para conocer las posiciones subjetivas y objetivas del tema.
Idioma	Estudios en idioma español e inglés.

*Nota.* Adaptado de la University of Melbourne (2021).



como consecuencia de los avances de la era informática y tecnológica, que de manera sistemática se han incorporado a la gestión de organizaciones en cuanto a procesos, productos y servicios para dinamizarlos. Logrando así, innovación e invención, otorgándole un rápido crecimiento y evolución, siempre y cuando sean manejadas con el conocimiento técnico, creatividad disruptiva y seguimiento de las variables del entorno como han señalado Lund y Nielsen (2018) y Kumar (2016). He allí la cualidad de iniciativas empresariales emergentes, que paulatinamente se adaptan a los cambios para mejorar la productividad y competitividad. Para situar el concepto de las start-ups, Arévalo Molina *et al.* (2021) manifiestan que:

Constituyen un modelo de negocios con un flujo importante de pensamiento creativo-crítico, desarrollo predictivo de datos, análisis del entorno, competencias digitales, gestión de cambio (capital intelectual), desarrollo e investigación para el aprovechamiento al máximo de las tecnologías digitales como herramientas de vanguardia para crear nuevos productos, servicios y procesos que demandan los consumidores dentro del mercado. (p. 448)

En estas iniciativas disruptivas, existe un ecosistema de oportunidad, beneficios y riesgos que ha tomado auge por el rápido crecimiento que pueden alcanzar dentro de un determinado segmento de mercado, esto va a depender de la gestión de los emprendedores para lograr éxito y evitar el fracaso como un escenario probable; aquí estos emprendedores de las start-ups deben disponer de las competencias apropiadas para gestionar el conocimiento y manejar la información sobre una serie de variables en el entorno que son claves. Según Arévalo Molina *et al.* (2021), estas son: pensamiento creativo, análisis del entorno, competencias digitales, gestión de cambio y desarrollo predictivo de datos para que estén en capacidad de reconocer las posibilidades y aprovecharlas, lo que permitiría obtener rentabilidad más allá de la incertidumbre y riesgos.

Otra perspectiva las focalizan en organizaciones de nueva creación, relacionadas con la innovación y el desarrollo de tecnologías digitales desde internet que disponen de un alto riesgo y, a la vez, potencial para el crecimiento rápido con cualidad exponencial (Gadea-Moya y Ribal, 2018). Es así que, el emprendimiento dentro de las *start-ups* tiene una función favorable para las condiciones de la economía y el mercado, al ofrecer modelos de negocios innovadores, diferenciadores y con un caudal de destrucción creativa, centrado precisamente en la transformación que atrae las preferencias de consumo de los clientes, arropada habitualmente por digitalización e hiperconectividad de las masas, que naturalmente puede romper un paradigma en la estructura empresarial y del mercado propiamente.

Sobre el particular, Fuenmayor (2021) revela que desde las start-ups se estimulan los mercados con el avance de la industria inteligente, donde la aceleración digital, interconectividad, hiperconectividad y máquinas conectadas se masifican datos e información para los clientes y usuarios, acompañada también por la globalización 4.0 que está nutriendo el fortalecimiento de los sectores industriales y empresariales, que sean capaces de adecuar el campo físico como el virtual para modernizar los negocios.

Ahora bien, tomando en cuenta la aproximación conceptual referida por los emprendedores estadounidenses de Silicon Valley, Steve Blank y Bob Dorf, quienes sostuvieron que las *start-ups* son una organización temporal que tiene el objetivo de buscar un modelo de negocio repetible y escalable, es decir, que sea capaz de sobrevivir y perdurar en el tiempo dentro del mercado donde interviene (Blank y Dorf, 2013). A partir de aquí, el término de escalabilidad comienza a tomar relevancia en estas iniciativas y tengan posibilidades reales de supervivencia en el complejo mundo de mercados cada vez más volátiles y competitivos.





Partiendo de las diferentes conceptualizaciones anteriores, se puede describir las *start-ups* como una organización que gestiona todos los recursos y capacidades con las que cuentan para conseguir una etapa de estabilidad dentro del segmento de mercado donde van a intervenir, construyendo un modelo de negocios que brinde una propuesta de valor sólida, consistente y atractiva, asistida por la innovación que se logra con la destrucción creativa del emprendedor y las bondades de las nuevas tecnologías digitales exponenciales, esas que tienen características disruptivas tales como el *big data*, el internet de las cosas (IoT), analítica de datos, inteligencia artificial (IA), robótica, ciberseguridad, modelización y simulación 3D, tecnología biométrica, seguridad digital, velocidad 5G, computación cuántica, drones, realidad virtual, realidad aumentada y blockchain.

Aquí los productos, servicios y procesos que desarrollen asumirán cualidades diferenciadoras, buscando aceptación en los clientes, de esa manera podrán evolucionar hacia otro nivel (escalar), que evite la paralización o estancamiento, la idea deberá focalizarse adicionalmente en que la iniciativa sea repetible.

### La escalabilidad en las *start-ups*

El componente de escalabilidad en estas iniciativas empresariales, representan para quienes tienen el espíritu emprendedor un eje medular para lograr los objetivos y metas que se han propuesto en un determinado emprendimiento disruptivo, es decir, que la capacidad de innovación, invención y diferenciación tiene posibilidades de irrumpir con fuerza dentro del mercado. Para que esto ocurra es clave conocer con detenimiento los factores que rodean la escalabilidad como un termómetro para el éxito o fracaso.

Estos modelos de negocios demandan de escalabilidad para promover el crecimiento sin perder consumidores y usuarios, disminuir la calidad o modificar

la propuesta de valor del tipo de organización (Cavazos-Arroyo y Giuliani, 2017). Para que sean capaces de sortear la dureza de los mercados, no basta con la creatividad de los emprendedores y de los recursos económicos disponibles. Gestionar la propuesta de valor, es medular para garantizar un rápido crecimiento exponencial que se refleje en la definición de la estrategia, acciones de marketing para la captación de clientes, aumento de ingresos, reducción de costos, entre otros aspectos.

Entonces, la escalabilidad se asocia con la verificación de que el modelo de negocios brinde el potencial para el crecimiento económico de la organización temporal, lo que requiere de un proceso de flexibilidad del sistema, de estructura e innovación (Lund y Nielsen, 2018). Desde otra postura, “el escalamiento empresarial es un aspecto clave para mejorar el desempeño y vigorizar la posición competitiva de la organización” (Cavazos-Arroyo y Giuliani, 2017, p. 39).

Las *start-ups* representa un sistema con entrada, proceso y salida, aquí es donde se origina el producto o servicio innovador y diferenciador, por tanto, como consecuencia de considerables cifras de fracasos documentadas, es clave estudiar la escalabilidad como un concepto poco explorado dentro de estos negocios disruptivos que amerita abordar los elementos: propuesta de valor, atributos del negocio, capacidad de cambio, análisis del mercado, crecimiento, restricciones, inversión, socios-stakeholders y la empresa como plataforma (Nielsen y Lund, 2015; Kumar, 2016).

Según Andre y Pache (2016), el camino que transitan los emprendedores hacia el escalamiento en este tipo de negocios, está centrado en lograr crecimiento en términos cuantitativos por medio de la movilización de recursos y capacidades para mejorar los procesos de la cadena de valor del negocio y medir el impacto que tiene en el mercado. En otra perspectiva, para que se produzca la escalabilidad se debe promover una



“(…) simbiosis articulada que conjuga el know how con las nuevas tecnologías digitales para desarrollar iniciativas exponencialmente competitivas a partir de la transformación del capital intelectual y digital, creando productos y servicios útiles para los consumidores (Sanz *et al.*, 2021, p. 423).

Además, para que genere escalabilidad en una iniciativa empresarial, es clave tener en cuenta la invención tecnológica para lograr posibilidades de éxito, esto es una ventaja que debe ser combinada con otros elementos inherentes con vender la idea de negocios para que alcance aceptación dentro del mercado, considerando la estrategia, el diseño, estándares de calidad en el producto y servicio, las preferencias y hábitos de consumo de los potenciales clientes, aquí los datos como recurso son el epicentro para definir las acciones y estrategias competitivas.

Asimismo, dentro de las características fundamentales para la escalabilidad de las start-ups se encuentran que: “(a) el sistema puede adaptarse a su mayor uso; (b) el sistema puede acomodar grandes cantidades de datos y (c) el sistema es fácil de mantener técnicamente y funciona con una eficiencia razonable” (Jablonski, 2016, p. 15). En todo caso, se trata de un proceso de combinación de factores gerenciales, técnicos, organizativos y operativos para que el sistema funcione con sinergia, tomando en cuenta los datos como recursos estratégicos en la actualidad para tomar decisiones, que se gestionan con la tecnología disruptiva del *big data*.

### **Factores de éxito y fracaso: escalabilidad de las start-ups en América Latina**

Estudios recientes de Gavasa (2018), reflejan un escenario dinámico para el desarrollo de iniciativas de negocios basadas en tecnología como las *start-ups* en la región de América Latina. Las estadísticas muestran un aproximado de 6000 modelos que funcionan,

destacando las principales naciones como Colombia, Argentina, Brasil, México, Chile y Perú, en las que el contexto es mucho más dinámico y sólido para el desarrollo en el mercado, donde se ha identificado que un 75% de las start-ups fracasan en los dos primeros años de las actividades comerciales, un aspecto alarmante (Gavasa, 2018).

En efecto, transitan graves problemas para la supervivencia, permanencia, escalabilidad y crecimiento de estos emprendimientos en la región, lo que permite inferir que solo el 25% de ellas se mantiene operativas, sobreviviendo dentro del mercado, situación que no es exclusiva para los países latinoamericanos. Esto también en palabras de Gavasa (2018), es un fenómeno que se replica en los diferentes ecosistemas de start-ups a nivel mundial. Asimismo, Lloret (2020) afirma que:

A la hora de emprender es necesario conocer cómo lo hacen las mejores startups y cuáles son los factores comunes a todas ellas que permiten alcanzar el éxito y, por descontado, ser conocedores de los factores que provocan el efecto contrario, o lo que es lo mismo, contribuyen a su desaparición. (p. 33)

Esta situación de fracaso y supervivencia constituye gran parte de los síntomas y causas que obstruyen, generan debilidades y dificultades en lo que concierne al concepto de escalabilidad para estimular estos modelos empresariales en Latinoamérica. Al respecto, Arenal Cabello *et al.* (2018), afirma que en otros territorios están produciendo valor socioeconómico y medioambiental significativo. Sin embargo, en los planteamientos de Arévalo Molina *et al.* (2021), se han documentado experiencias en Silicon Valley, Boulder, Shanghái, Londres y Tel-Aviv, cuyos resultados de las start-ups, reflejan satisfacción, crecimiento exponencial, impacto e innovación con productos y servicios cada vez más atractivos para los consumidores.

Según los estudios realizados por Maiza Eras *et al.*



(2020); Kantis y Angelelli (2020); Domingo y Arús (2020); Gavasa (2018); Valenzuela-Klagges *et al.*, (2018) y Valencia (2016), los principales factores de fracaso de los modelos de negocios *start-ups* nacies en la región se muestran en el cuadro 2. En lo concerniente a los factores de éxito, en la región existen elementos impulsores para estas iniciativas

## Cuadro 2

### *Factores de fracaso de las start-ups en América Latina.*

Factores	Análisis interpretativo	Investigaciones estudiadas
Educación, capacitación y falta de preparación para emprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere mayores esfuerzos en el proceso de formación para el aprendizaje de quienes tienen el espíritu emprendedor, pues la educación formal recibida está focalizada en prepararlos para ser empleados más que empresarios, aquí la gestión de conocimientos permite que asimilen y adquieran competencias técnicas en el comportamiento de los factores de los negocios innovadores, esto en virtud, que la aceleración de los cambios que impulsa la industria conectada es permanente. Se evidenció, que a menor apoyo financiero a programas de educación y formación empresarial, estos modelos de negocios tiene mayores probabilidades de fracaso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valenzuela-Klagges, I., Valenzuela-Klagges, B., Irarrazabal, J. (2018).</li> <li>• Valencia, R. (2016).</li> <li>• Kantis, H y Angelelli, P. (2020).</li> </ul>
Apoyo financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitadas políticas de financiamiento del sector bancario hacia estas iniciativas empresariales innovadoras, reducen posibilidades y probabilidades de acceder a los emprendedores a recursos para promover los modelos de negocios. Este componente en la región restringe la transferencia de investigación y desarrollo (I+D), donde las empresas Latinoamericanas son las que menos invierten en I+D.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maiza Eras, C., Rivera Baddillo, P., Morales Urrutia, D. (2020).</li> <li>• Valencia, R. (2016).</li> </ul>
Políticas gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia o pocas iniciativas en el diseño de políticas públicas destinadas hacia programas de acompañamiento, asesoría, formación y promoción de emprendimientos, dificultan la creación de nuevas empresas, además de trámites burocráticos excesivos para la conformación, al que se agrega que las autoridades promulgan normas jurídicas que pueden desincentivar la actividad emprendedora, que deriva en el poco apoyo para fomentar la transferencia de I+D.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maiza Eras, C., Rivera Baddillo, P., Morales Urrutia, D. (2020).</li> <li>• Valencia, R. (2016).</li> </ul>





**Cuadro 2**

Continuación.

Factores	Análisis interpretativo	Investigaciones estudiadas
Transferencia de I+D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los problemas de bajos niveles de educación y formación en ecosistemas de emprendimientos, en esa misma medida son menores los resultados de transferencia de I+D, repercutiendo en poca innovación y desarrollo de nuevos productos o servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maiza Eras, C., Rivera Baidillo, P., Morales Urrutia, D. (2020).</li> </ul>
Negocios emergentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar emprendimientos que puedan generar valor a partir de ideas viables, innovadoras, diferenciadoras y que respondan a las demandas y expectativas de los consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domingo, S y Arús, A. (2020).</li> <li>• Kantis, H y Angelelli, P. (2020).</li> </ul>
Pruebas inadecuadas, fracaso inminente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A menudo los emprendedores en Latinoamérica no estudian previamente los factores que inciden en el mercado: cómo acceder, demanda del producto o servicio, competidores directos e indirectos, ¿cuál es la viabilidad del modelo de negocio?, lo que se traduce en falta de validación para las ideas que se quedaron borrosas, lo que se supera con un plan de empresa o negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gavasa, J. (2018).</li> </ul>
Escalar antes de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se autodestruyen en el camino al intentar crecer rápidamente a través de excesivos gastos en marketing, estructura, gestión de proceso y tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domingo, S y Arús, A. (2020).</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia con información adaptada de Kantis y Angelelli (2020); Domingo y Arús (2020).

innovadoras que representan posibilidades para el éxito dentro de un mercado cada vez más competitivo y exigente. En el cuadro 3 se han identificado, descrito y analizado.

Es así que las start-ups como emprendimientos emergentes son generadores dentro de los sistemas económicos y aparatos productivos de los países, negocios que promueven la innovación, ideas creativas renovadas con posibilidades para diseñar productos, servicios y procesos modernos, diferenciadores y alineados con los cambios de las tecnologías para agregar

valor, de allí que, estos factores son ejes clave para el desarrollo de estos ecosistemas.

### Aproximaciones

Lograr que las *start-ups* como negocios disruptivos alcancen un ciclo de vida permanente y sostenible en el mercado, requiere conocer un conjunto de factores y componentes esenciales, tomando decisiones acertadas relacionadas con estudio de mercado, análisis del entorno, diseño del producto/servicio e inclusive la gestión de capital, esto en virtud de que más del 75%



**Cuadro 3**

*Factores de éxito: escalabilidad de las start-ups en América Latina.*

Factores	Análisis interpretativo	Investigaciones estudiadas
Propuesta de valor, ventaja competitiva y modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder a la demanda del mercado, necesidad de los consumidores e innovación para la diferenciación (ventaja competitiva, que sea un modelo adecuado), además que resuelva un problema, que tenga la cualidad de factible en términos técnicos, operativos y de escalabilidad (plan-proyecto de empresa).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domingo, S y Arús, A. (2020).</li> </ul>
Mercado y sus necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estudio de las variables del entorno, es determinante. Es donde debe girar todo modelo de negocios, en las necesidades de clientes (preferencias/patrones de consumo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domingo, S y Arús, A. (2020).</li> </ul>
Motivación: innovar en productos y procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de negocios que son fuente de innovación y diferenciación para otras grandes corporaciones en el mercado, no solo en aprovisionarlas de productos, sino además en los procesos de la cadena de valor, con un enfoque incremental a partir de la integración de nuevas ideas y las tecnologías digitales exponenciales, manteniéndose actualizado a las demandas y necesidades del entorno, lo que requiere gestionar la propiedad intelectual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantis, H y Angelelli, P. (2020).</li> </ul>
Start-ups, vehículo para la transformación digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecosistema que favorece la adaptación de cambios que impulsa la industria conectada con las tecnologías disruptivas como el IoT, IA, big data, velocidad de conexión 5G, analítica de datos, blockchain, robótica, ciberseguridad, modelización y simulación 3D, tecnología biométrica, seguridad digital, velocidad 5G, computación cuántica, drones, realidad virtual y realidad aumentada. Herramientas innovadoras como motores para el desarrollo y transformación en el tejido industrial y empresarial. Por ejemplo, en Colombia los sectores más proclives son la IA, IoT y energías renovables entre un 42 hasta el 75%; mientras que en Argentina son las Fintech, Agrotech e IA entre 40% y 50%. Finalmente, en el Perú son las energías renovables, biotecnologías, IoT e IA entre un 33% hasta un 50% de penetración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantis, H y Angelelli, P. (2020).</li> </ul>



**Cuadro 3***Continuación.*

Factores	Análisis interpretativo	Investigaciones estudiadas
Innovación abierta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El crecimiento de las start-ups en la región ha incentivado a las grandes corporaciones y transnacionales en trabajar de modo conjunto para fortalecer la innovación con productos, servicios y procesos a través de la I+D, donde estos modelos actúan como proveedores de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantis, H y Angelelli, P. (2020).</li> </ul>
Equipo emprendedor y formación de líderes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo de emprendedores debe ser capaz de combinar juventud con experiencia, integrantes balanceados, comprometidos con actitudes, aquí el enfoque de la multidisciplinariedad y complementariedad de los perfiles tendrá más probabilidad de éxito, es decir, unir conocimientos técnicos y profesionales con la experiencia, habitualmente en las ciencias de la ingeniería, ciencias administrativas y económicas, que al conjugarse estos ámbitos, crea una explosión de ideas e iniciativas para construir modelos de negocios factibles y rentabilizables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantis, H y Angelelli, P. (2020).</li> </ul>
<i>Timing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegir el escenario y momento para el lanzamiento del producto o servicio de este tipo de iniciativas emergentes resulta determinante, ni muy temprano, ni muy tarde, esto viene de la mano del proceso de seguimiento del mercado, escuchar al consumidor por medio de canales o plataformas para la socialización, nutriendo la propuesta de valor para que supere a las de los competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domingo, S y Arús, A. (2020).</li> </ul>
Localización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el modelo se encuentra en un mercado suficientemente amplio, con alta capacidad de consumo, las probabilidades para el éxito son mayores que en entornos más reducidos. Una cantidad significativa de emprendedores está ubicado en el país de origen, debe contar con condiciones favorables, económicas, jurídicas y sociales para impulsar la capacidad de consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domingo, S y Arús, A. (2020).</li> </ul>



## Cuadro 3

Continuación.

Factores	Análisis interpretativo	Investigaciones estudiadas
Financiación y <i>partnership</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una de las actividades esenciales de los emprendedores consiste en ubicar las fuentes de financiamiento (capital) que requiere el modelo de negocios, lo que se convierte en una dificultad latente; pero deben aunar esfuerzos en estrategias hacia la venta y comercialización del producto o servicio, a los efectos que otro actor más grande dentro del mercado tenga interés en comprar la marca o invertir en ella.</li> <li>• El componente diferencial de estas iniciativas es el crecimiento sistemático, lo que requiere planificar con detenimiento las estrategias para escalar en el momento oportuno, ni apresurado, ni a destiempo, para ello es clave:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorizar las ventas y el flujo de caja al crecimiento del equipo, como modelo de crecimiento sostenible.</li> <li>- No descuidar la gestión diaria del modelo de negocio, ser capaces de manejarla, así como no dejar de lado las proyecciones de futuro.</li> <li>- La complementariedad de perfiles de emprendedores en el equipo, asegurará conocimientos y experiencia.</li> <li>- Los escenarios de crisis y periodos de recuperación de un sistema económico, son momentos apropiados para el lanzamiento de nuevos productos o servicios.</li> <li>- Incorporarse dentro de un mercado existente con un producto diferenciado de otros y que sea accesible para los consumidores en términos de precio, tiene mayores probabilidades de éxito.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domingo, S y Arús, A. (2020).</li> </ul>
Crecimiento, escalabilidad y expansión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorizar las ventas y el flujo de caja al crecimiento del equipo, como modelo de crecimiento sostenible.</li> <li>- No descuidar la gestión diaria del modelo de negocio, ser capaces de manejarla, así como no dejar de lado las proyecciones de futuro.</li> <li>- La complementariedad de perfiles de emprendedores en el equipo, asegurará conocimientos y experiencia.</li> <li>- Los escenarios de crisis y periodos de recuperación de un sistema económico, son momentos apropiados para el lanzamiento de nuevos productos o servicios.</li> <li>- Incorporarse dentro de un mercado existente con un producto diferenciado de otros y que sea accesible para los consumidores en términos de precio, tiene mayores probabilidades de éxito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domingo, S y Arús, A. (2020).</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia con información adaptada de Kantis y Angelelli (2020); Domingo y Arús (2020).



de ellas en Latinoamérica fracasan en los dos primeros años.

Para que las *start-ups* en la región de América Latina eviten el fracaso dentro de los mercados, y por ende, dificultan el proceso de escalabilidad, estas deben focalizar los esfuerzos en la adquisición y fortalecimiento de los conocimientos de quienes están emprendiendo para perfeccionar el producto, servicio o proceso, además de estudiar las opciones de fuentes de financiamiento, conocer las variables del mercado que pueden afectar la iniciativa, los requisitos y regulaciones de carácter gubernamentales y la transferencia de I+D para nutrir de mayor valor las ideas propiamente.

Por su parte, estos emprendimientos disruptivos para que logren el éxito en los mercados de la región de América Latina deben responder a una necesidad que esté latente, que verdaderamente resuelva una carencia, problemática real o que satisfaga una necesidad en un segmento importante de los consumidores, con lo cual el mercado es el componente determinante para las start-ups. La experiencia en muchas partes del mundo, evidencia que este tipo de compañías deben estar en constante formación para alcanzar nuevos conocimientos por la influencia tecnológica que tienen, y que estos elementos son cambiantes y dinámicos para estar en vanguardia y adecuarse rápidamente, con la finalidad de contar con datos e información reciente para impulsar el proceso de escalabilidad.

Adicionalmente, es fundamental estudiar a profundidad el comportamiento de la cuarta revolución industrial y la globalización 4.0, a los fines de conocer las proyecciones y expectativas de cara al futuro inmediato en términos de desarrollo empresarial e industrial, que está centrado en la aceleración digital, los datos como recursos intangibles para generar valor económico y social, aquí los emprendimientos disruptivos tienen un mercado potencial atractivo.

Esto amerita que en esta región se empiece a masifi-

car, desde los centros de formación de educación superior, el diseño de planes de empresas, planes de negocios o proyectos de factibilidad, que incorpore las diferentes etapas o fases para crear una organización, que incluya: análisis del entorno, mercado, competidores, grupos de interés, estrategias, estructura, plantilla de colaboradores, recursos necesarios, acceso a financiamiento, proyecciones de ingresos, costos y gastos, entre otros componentes claves.

### Literatura Citada

- Andre, K., y Pache, A. (2016). From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 659-675. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2445-8>
- Arenal Cabello, A. A., Armuña González, C., Ramos Villaverde, S., Feijóo González, C. (2018). Ecosistemas emprendedores y startups, el nuevo protagonismo de las pequeñas organizaciones. *Economía industrial*, 407, 85-94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6535710>
- Arévalo Molina, D. E., Fuenmayor Ramírez, N. A., Abreu Fuentes, J. R., Marín Gómez, C. M. (2021). Startups: modelo de negocios emergentes para dinamizar y revitalizar los mercados desde la transcomplejidad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (5), 444-458. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.29>
- Arias, F. (2012). *Cómo se elabora el Proceso de Investigación*. BL Ediciones.
- Blank, S., y Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor*. Gestión 2000.
- Cavazos-Arroyo, J., y Giuliani, A. C. (2017). Escalabilidad: concepto, características y retos desde el





- empredimiento comercial y social. *Cuadernos del CIMBAGE*, 11(19), 27-41. <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CIMBAGE/article/view/1169>
- Domingo, S., y Arús, A. (2020). Los factores que determinan el éxito de una start-up. *Harvard Deusto Business Review*, 50-59. <https://www.harvard-deusto.com/los-factores-que-determinan-el-exito-de-una-startup>
- Fuenmayor, N. (2021). Las start-ups como iniciativas empresariales: innovación y tecnologías digitales exponenciales. Memorias Jornadas Virtuales de Investigación en Gerencia de la Universidad Yacambú, 77-81. <http://www.uny.edu.ve/revista/>
- Gadea-Moya, M. J., y Ribal, J. (2018). El desarrollo de modelos de negocio escalables y su repercusión en el entorno económico y social. *Finance, Markets and Valuation*, 4(1), 19-37. <https://riunet.upv.es/handle/10251/122858>
- Gavasa, J. (2018). Las start-ups en América Latina y el miedo al fracaso. *Revista Panamerican World*, 1-10. <https://panamericanworld.com/revista/startups/porque-fallan-las-startups-en-america-latina/>
- Jablonski, A. (2016). Scalability of Sustainable Business Models in Hybrid Organizations. *Sustainability*, 8, 2-36. <https://doi.org/10.3390/su8030194>
- Kantis, H., y Angelelli, P. (2020). *Grandes empresas, startups e innovación en América Latina: promesas y desafíos*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0002820>
- Kantis, H. (2017). *Surgimiento y desarrollo de ecosistemas - Una mirada evolutiva*. Serie Briefs Prodem. Nro. 1 (mimeo).
- Kantis, H., y Federico, J. (2020). A dynamic model of entrepreneurial ecosystems evolution. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 5 (1), 182-220. <https://doi.org/10.1344/jesb2020.1.j072>
- Kumar, D. (2016). *Enterprise Growth Strategy: Vision Planning and Execution*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315579870>
- Lund, M., y Nielsen, C. (2018). The Concept of Business Model Scalability. *Journal of Business Models*, 6 (1), 1- 18. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v6i1.2235>
- Lloret, P. (2020). Claves de éxito y fracaso de una startup. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 30, 22-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8352496>
- Maiza Eras, C., Rivera Badillo, P., Morales Urrutia, D. (2020). El fracaso de la actividad emprendedora en el contexto latinoamericano. Uniandes EPISTEME. *Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 7(2), 162-176. <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1490>
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis (2° ed.)*. Pearson educación.
- Nielsen, C., y Lund, M. (2015). The concept of business model scalability. Aalborg University. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2575962>
- Sanz, I., De La Fuente, L., y Ríos, S. (2021). Technical Due Diligence as a Methodology for Assessing Risks in Start-up Ecosystems. *Information Processing & Management*, 58(5),



421-428. <https://www.scitepress.org/Papers/2021/105217/105217.pdf>

University of Melbourne. (2021). Systematic Reviews - Library Guides at University of Melbourne. <https://unimelb.libguides.com/c.php?g=492361&p=3368110>

Valencia, R. (2016). El fracaso en startups tecnológicas en México. Instituto Tecnológico de Monterrey. <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2016/09/Tech-Startup-Failure-Research-final.pdf>

Valenzuela-Klagges, I., Valenzuela-Klagges, B., Irrazabal, J. (2018). Desarrollo Emprendedor Latinoamericano y sus Determinantes: Evidencias y Desafíos. *Revista Pilquen*, 21(3), 51-63. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1851-31232018000300006](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1851-31232018000300006)

