2026ko iraila

Startupentzako hazkunde jasangarria: Nola eskalatu kultura, fokua edo eraginkortasuna galdu gabe

Financiado por la Unión Europea NextGenerationEU

GOBIERNO DE ESPAÑA · MINISTERIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA · SECRETARÍA DE ESTADO DE DIGITALIZACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es

Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia

EDUKIEN TAULA

01 | Laburpen Exekutiboa

02 | Sarrera

03 | Pertsonak eta kultura hazkundearen oinarri gisa

04 | Hazkunde jasangarrirako estrategia eta neurriak

05 | Operazioak, Prozesuak eta Eragina

06 | Benetako kasuak eta ikasitako ikasgaiak

07 | Ondorioak eta etorkizuna

08 | Glosarioa

09 | Erreferentziak

| 01 | Laburpen Exekutiboa

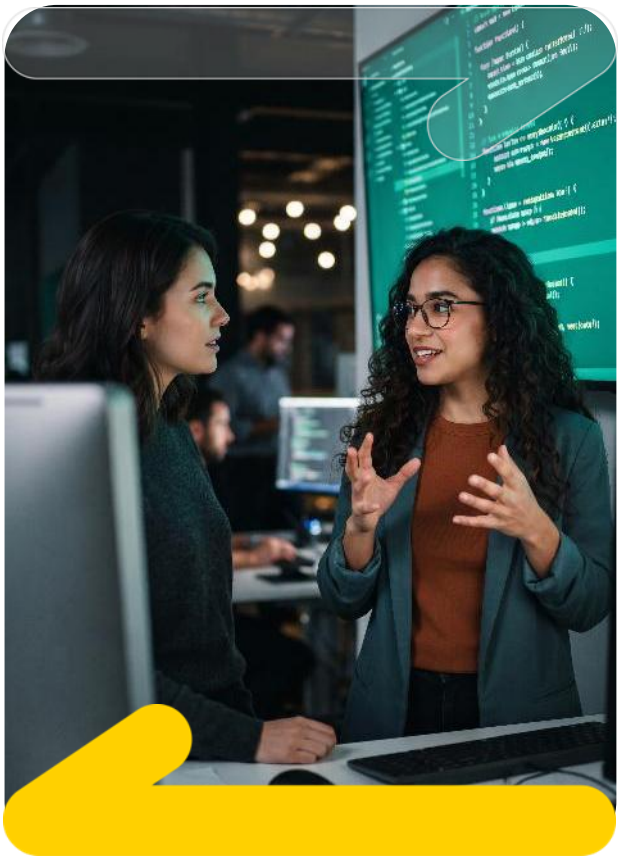
Startupen hazkundea ezin da soilik abiadura, finantzaketa edo hedapen komertzialaren arabera irakurri. Produktibitate, profesionalizazio eta jasangarritasun aldetik eskakizun handiagoa duen ingurune **batean, ondo eskalatzeak proiektua babesten duten oinarriak ahuldu gabe haztea dakar.**

Monografia hau ideia zentral batean oinarritzen da: *startup batek* modu jasangarrian hazten da bere hedapenak etorkizuneko balioa sortzeko gaitasuna arriskuan jartzen ez badu. Ikuspegi horretatik, jasangarritasuna ez da ingurumen edo eragin esplizituaren irizpideetara mugatzen, baizik eta hazkundearen kalitatea, antolaketa koherentzia eta negozio ereduaren sendotasuna pentsatzeko marko gisa funtzionatzen du.

Dokumentuak hiru dimentsio garrantzitsu aztertzen ditu. Lehenengoa gizakia da, non talentua, kultura eta lidergoa hazkundearen azpiegitura gisa funtzionatzen duten. Bigarrena estrategikoa da, non fokua, neurriak, erabakien sekuentzia eta finantza diziplina hedapen sendoa eta hazkunde ahularen arteko bereizketa ahalbidetzen duten. Hirugarrena operatiboa da, prozesuekin, eraginkortasunarekin, koordinazioarekin eta integrazio teknologikoarekin lotuta, konplexutasuna xurgatzeko baldintza gisa, exekuzio gaitasuna galdu gabe.

Azterketak erakusten du eskalatzearen arrisku nagusi asko erakundearen barruan agertzen direla: taldeen gainkarga, banaketa estrategikoa, pertsona garrantzitsuen menpekotasuna, prozesu ahulak edo finantzaketa desberdintasunak ezkutatzen dituztenak. Horren aurrean, jasangarritasunez haztea lehentasunak ezarri behar dira, egitura pixkanaka profesionalizatzea eta exekuzio gaitasuna indartzea.

Ondorioa argia da: jasangarritasunak ez du ekintzailetza asmoa mugatzen, baizik eta koherentzia eta jarraikortasuna bultzatzen ditu.



| 02 | Sarrera

Azken urteotan, startupetan hazkundeari buruzko eztabaida aldaketa nabarmena izan du arreta. Denbora luzez, ekintzailetza ekosistemaren zati handi batek uste zuen azkar haztea zela startup baten arrakastaren faktore nagusia **: lehiakideak aurreikustea, eskala azkarra lortzea eta profesionalizazioa geroago** atzeratzea. Hala ere, ekosistemak berak pilatutako esperientziak, finantzaketa, produktibitate eta exekuzio gaitasunari dagokionez gero eta eskakizun handiagoko ingurune batek elkarrizketa galdera konplexuago batera eraman du: **nola hazi erakundearen indarra edo balioa sortzeko gaitasuna kaltetu gabe.**

Fokuaren aldaketa hau ekintzailetza jasangarriaren kontzeptuaren bilakaerarekin lotura estua du. Normalean ingurumen arazoekin edo gizarte eragineko ekimenen garapenarekin lotuta egon arren, literatura espezializatuak ikuspegi zabalagoa proposatzen du. Ikuspegi horretatik, jasangarritasuna enpresa batek balioa sortzeko, erabakiak hartzeko eta bere interesdunekin harremanetan jartzeko moduaren parte da. Negozioaren hazkundean aplikatuta, jarduera zabaltzea dakar, negozioaren etorkizuneko biziraupena arriskuan jarri gabe edo posible egiten duten elementuak, hala nola bere kultura, antolaketa eredua edo egokitzeko gaitasuna.

Testuinguru honetan, "Sustainable Entrepreneurship and Sustainable Development Goals: a Bibliometric analysis" artikuluak erreferentzia erabilgarria eskaintzen du ikuspegi honen garrantzi gero eta handiagoa ulertzeko. 2015 eta 2020 artean argitaratutako 102 ikerketa berrikuspenaren arabera, egileek ondorioztatzen dute ekintzailetza jasangarriaren eta Garapen Jasangarrirako Helburuen (SDG) arteko harremanarekiko interesa akademikoa areagotu dela 2018tik. Bere ekarpen nagusien artean, ideia bereziki garrantzitsu bat nabarmentzen da: **jasangarritasuna ez da enpresa tamaina jakin batera iritsi denean elementu gisa txertatzen den elementu gisa ulertu behar, baizik eta ekintzailetza kulturaren hasierako faseetatik parte izan behar duen printzipio gisa.**

Hausnarketa hau bereziki garrantzitsua da startupen kasuan. Enpresa ezagunekin alderatuta, *startup* batek aldi berean garatzen du bere produktua, merkatua, taldea, marka eta antolaketa eredua. Beste era batera esanda, ez da egitura egonkor batean hazten, baizik eta egitura hori eraikitzen duen bitartean. Beraz, hedapen erabaki bakoitzak erakundearen hainbat arlotan ditu ondorioak. Kontratazioak azkartzeak negozioaren hazkundea bultzatu dezake, baina baita tentsio kulturalak ere sor ditzake; merkatu berrietara sartzeak trakzioa handitu dezake, kudeatzeko zaila den konplexutasun operatiboa ekar arren; eta finantzaketa biltzeak hazkunde-aukera eman dezake, baina baita eraginkortasun faltak ere, exekuzio diziplina egokirik ez badago.

Gainera, eztabaida hau lehiakortasunaren, berrikuntzaren eta eraldaketa produktiboaren erronkek markatzen duten testuinguru batean gertatzen ari da, bai Espainian bai Europan. Azken urteotan, Espainiako ekintzailetza ekosistemak garrantzia eta heldutasuna hartu ditu, eta Europako politikek berrikuntza berritzailea agenda batean sartzen dute, negozioaren hazkundea, trantsizio digitala, jasangarritasuna eta balio sorkuntza epe luzekoak lotzen dituena. Eszenatoki honetan, eskalatzea ez da soilik negozio asmoaren seinale gisa interpretatzen, baizik eta erakundearen heldutasunaren eta ekintzailetza ekosistemaren indarraren adierazle gisa ere.

Monografia honek aztertzen du nola mantendu *dezaketen startupek* beren hazkundea, egokitzapen, gauzatu eta balioa sortzeko gaitasuna arriskuan jarri gabe. Erronka hau aztertzeko, hazkundea hainbat dimentsio osagarritik aztertzea eskatzen du:

- Lehenengoa gizatiarra da, talentuarekin, lidergoarekin eta erakunde-kulturarekin lotua.
- Bigarrena estrategikoa da, fokua, metrika eta hazkunde sekuentziarekin lotua.
- Hirugarrena operatiboa da, prozesuak, eraginkortasuna eta integrazio teknologikoa barne hartzen dituena.

Dimentsio horien arteko oreka ulertzea funtsezkoa da erakundeak modu sendo, erresiliente eta jasangarrian hazteko gai direnak.

Gai hauek sakontzeko, monografia honek negozioaren hazkundearen arlo garrantzitsu desberdinetan esperientzia zabala duten adituen ekarpenak ditu:

Rodrigo Rosso, operazioetan, eskalagarritasunean eta antolaketa eraginkortasunean espezialista. Bere ibilbidean zehar, *startup* eta enpresa hazkundeekin batera lagundu du sistema, prozesu eta egiturak diseinatu eta inplementatzen, haiek jasangarri eskala ahalbidetzen dutenak. Bere esperientziak konplexutasun operatiboa abantaila lehiakorra bihurtzera bideratzen du, erakundeak hazten lagunduz, malgutasuna, eraginkortasuna edo exekuzio gaitasuna galdu gabe.

Andrea Amaro Gómez, Avantis-en sortzaileetako bat eta Pertsona eta Kultura arloan espezialista, ekintzailetza ibilbidearekin, talentu, berrikuntza eta helburuaren bidez erakundeen eraldaketa estrategikoan zentratua. Bere ikuspegiak pertsonak aldaketaren erdigunean jartzen ditu, kultura antolakuntza humanoagoak, autonomoak eta ko-sorkuntzan oinarritutakoak sustatuz.

David Muñoz Lucas, FromZeroToTen enpresaren sortzaile eta zuzendari nagusia, profesionala da, estrategiko eta ekintzailetza profilarekin, erakundeak hazkunde, berrikuntza eta eraldaketa prozesuetan laguntzen duena. Bere ibilbideak negozio-ikuspegia, lankidetza lidergoa eta aldaketa eta balio sorkuntza helburu dituzten proiektuetan eragina sortzeko gaitasunaren konbinazioa islatzen du.

Adriana Mata, Agile Impacts-en sortzaile eta zuzendari nagusia, eraginaren neurketa, finantzaketa eta teknologia sozialean aplikatutako espezialista, 17 urte baino gehiagoko esperientzia 26 herrialdetan gizarte eta ingurumen erakundeekin lagunduta. Agile Impacts-en sortzailea, adimen artifiziala erabiltzen duen enpresa sozial bat, eraginaren neurketa errazteko eta erakundeak kapitalarekin konektatzeko.

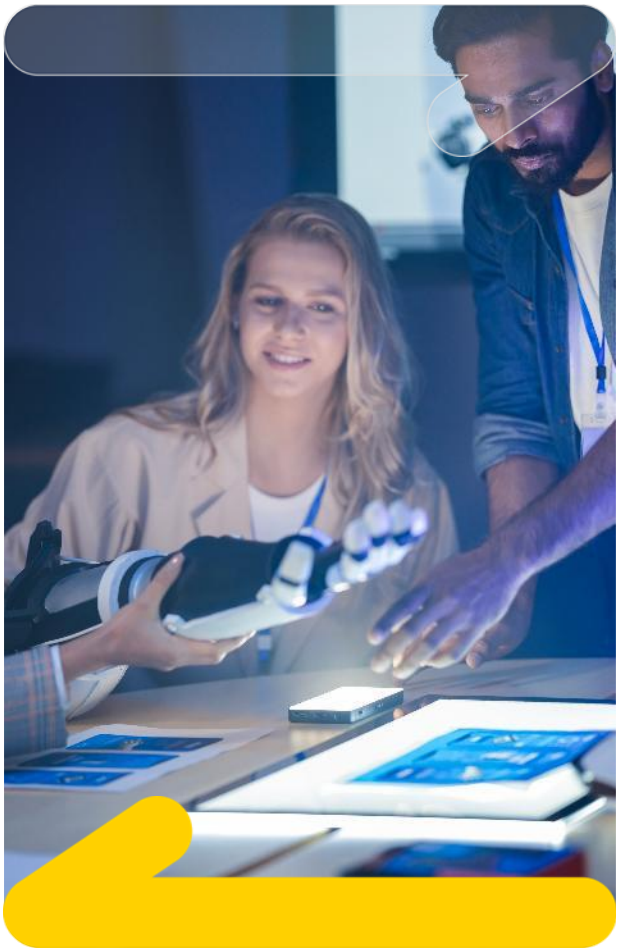
2.1. Startupetan hazkunde jasangarriaren erronka

Startup batean hazkunde jasangarria **bere jarduera, egitura eta presentzia merkatuan zabaltzeko gaitasuna bezala defini daiteke, proiektuaren barne koherentzia** hondatu gabe edo etorkizuneko bideragarritasuna arriskuan jarri gabe. Definizio honek hazkundearen ikuspegi kuantitatibo hutsetik haratago joatea eskatzen du. Ez da nahikoa fakturazioa, inbertsio erakargarria edo hedapen geografikoa bezalako adierazleak aztertzea. Hazkunde horren kalitatea ere ebaluatu behar da: balioa etengabe sortzen duen, fokua estrategikoa mantentzen duen eta kostu ezkutuak erakundeari transferitzea saihesten duen.

Ikuspuntu horretatik, abiadura ez da nahikoa irizpide startup baten aurrerapena ebaluatzeko. Azkar haztea desiragarria eta beharrezkoa izan daiteke fase batzuetan, baina zentzua galtzen du taldearen etengabeko higaduran, egiturazko inprobisazioan edo errepikatze zaila den dinamiketan oinarritzen denean.

Benetan hazkunde sendoa da anbizioa eta koherentzia uztartzen dituena, erakundearen eraikuntza eta proiektu ertain eta luzean kontsolidatzeko gaitasuna arriskuan jarri gabe. David Muñoz, FromZeroToTen-en sortzaile eta zuzendari nagusiak, azpimarratzen duenez: *"Startup bat eskalatzeak osagai emozional oso bat du. Tentsio handia jasatera behartzen zaitu denbora luzez: presioa, lan-karga, ziurgabetasuna eta aurrera jarraitzeko beharra, nahi dituzun baliabide guztiak izan arte."*

Une honetan, edozein eskalatze prozesutan tentsio ohikoenetako bat agertzen da: abiadura eta egonkortasunaren arteko oreka. Startupek azkar mugitu behar dute, ingurune ezegonkorretan jarduten dutelako, baliabide mugatuak eta askotan aukera leiho murriztuak dituztelako. Era berean, egitura, prozesu eta dinamika eraiki behar dituzte egonkortasuna ematen dutenak eta hazkundea xurgatzea ahalbidetzen dutenak. Galdera ez da abiadura edo egonkortasunaren artean aukeratzea, baizik eta bien arteko oreka egokia aurkitzea.



2.2 Ekintzailetza eskalatzearen testuinguru berria

Ekintzailetza eskalatzea ez da duela urte batzuk bezalako testuinguru berean gertatzen. Gaur egun, *startupek* gero eta eskaera zabalagoei erantzun behar diete kudeaketaren profesionalizazioari, erabakien jarraipenari, iraunkortasunari eta balio luzerako sorkuntzari lotutako eskakizun zabalagoei.

Europan, joera hau bereziki nabarmena da. Lehiakortasuna, berrikuntza eta trantsizio digitalarekin lotutako estrategiek ekintzailetza berritzailea hazkundea, jasangarritasuna eta balio sorkuntza epe luzerako uztartzen dituen agenda batean sartzen dute gero eta garrantzitsuagoak. Horrela, gobernantza, eraginkortasun operatiboa edo sortzen den eragina bezalako alderdiak gero eta garrantzitsuagoak dira negozio proiektuen ebaluazioan.

Espainiako ekintzailetza ekosistemarentzat, aldaketa honek ondorio zehatzak ditu. Eskalatzea ez litzateke soilik negozio-asmo edo tamaina handitzearen kontu gisa ulertu behar. Era berean, erakundearen heldutasunaren proba da.

Hazkunde iraunkorra nahi duten startupek **talentua, prozesuak, finantzaketa, teknologia eta eragina estrategia koherente eta integratu batean lerrokatu beharko dituzte.**

| 03 | Pertsonak eta kultura hazkundearen oinarri gisa

3.1 Talde erresilienteak eraikitzea

Pertsonak dira hazkunde prozesu oro oinarritzen den oinarria. *Startup batean*, taldeek ez dute soilik zereginak betetzen; testuingurua ere interpretatzen dute, arazoak konpontzen dituzte, prozesu bateratuen faltak konpentsatzen dituzte eta erakundearen kultura bizirik mantentzen dute. Beraz, enpresa batek hedapen fase batean sartzen denean**, talde erresilienteak eraikitzea ez da giza baliabideekin soilik lotutako arazo bat eta lehentasun estrategiko bihurtzen da.**

Erakundearen erresilientzia ez da soilik talentu indibidualaren menpe. Trebetasunen, lidergoaren, kulturaren eta lan-testuinguruaren konbinaziotik sortzen da. Ondorioz, hazkunde fasean talentua erakartzea hutsuneak betetzea baino gehiago eskatzen du. **Erakundeak une jakin batean zein gaitasun behar dituen** eta zein profilek balio handiena eman dezaketen identifikatzea eskatzen du, enpresak kokatzen duen fasearen arabera.

Ez da berdina merkatu bat aztertzeko kontratatzea, dagoeneko kontsolidatutako operazio bat optimizatzea baino. Ez da berdina profila orokorra hasierako faseetan sartzea edo kudeatzaile funtzionalak sartzea talde espezializatuak eta helburu zehatzagoak agertzen hasten direnean. Eskalatzean ohikoenetako akatsetako bat da premia edo prestigio profesionalaren arabera gidatuta kontratatzea, pertsona ziurgabetasun, autonomia eta eraikuntza etengabeko ingurune batean egokitzen den ebaluatu gabe.

Erresilientziak ere esan nahi du hazkundea pertsona gutxiren ahalegin harrigarriaren menpe egotea saihestea. Erakunde batek aurrera egiten duenean, taldeko kide batzuek egitura edo koordinazio gabeziak etengabe konpentsatzen dituztenean, ondo funtzionatzen ari dela dirudi. Hala ere, benetan ahuleziak pilatzen ari da, eta horrek garapena mugatuko du. Ikuspegi horretatik, erresilientzia ez da soilik talentu egokia txertatuz, baizik eta baldintzak sortuz talentu horrek bere errendimendua denboran zehar mantendu dezan. Horrela, Andrea Amaro, Avantis-en sortzaileetako bat eta Pertsona eta Kultura arloko espezialista, adierazten du *"startup askok uste dute eskalatzea talentua kontratatzea dela. Uste dut eskalatzea pertsona horiek guztiak pentsamendu partekatuarekin lan egitera bultzatzea dela, nahiz eta ez egon gelan berean."*

Era berean, talde batek lehentasun partekatuak, koordinazio mekanismoak eta irizpide argiak behar ditu erabakitzeko. Oinarri komun hori gabe, pertsona kopuruaren edo merkataritza gaitasunaren hazkundea ez da automatikoki gaitasun operatibo handiago bihurtzen. Adibidez, enpresa batek bere gaitasun komertziala bikoizten badu baina ez badu zehazten nola transferitzen den informazioa produktura eta operazioetara, erakundeak frikzioak xurgatzen hasten dira, exekuzioa moteldu, erabakiak hartzea zailtzen dute eta zorra sortzen dute. David Muñozek *honela laburbiltzen du: "Lehen erabaki garrantzitsua da beti mugara iristea. Baldin eta posible bada, komenigarria da taldearen edo egitura pixka bat handitzea une kritikoetan. Ez dut arduragabeki hazteaz ari, baizik eta taldea betiko itotzea saihesteaz. Hori gertatzen denean, zor operatiboa sortzen da: prozesu improvisatuak, erabaki erreaktibo eta dinamikoak, eta gero zaila da zuzentzea."*

Azkenik, talentuaren atxikipena proiektuaren sinesgarritasunarekin lotura estua du. Jendeak normalean erakundeetan geratzen da, non diskurtsoaren, lehentasunak eta lan egiteko moduaren arteko koherentzia sumatzen duten. *Autonomia* , ikaskuntza eta eragina promesten duen startup batek, baina etengabeko improvisazio eta gainkarga iraunkorretik funtzionatzen duena, konfiantza hori higatzeko arriskua du.

Beraz, talde erresilienteak eraikitzea ez da soilik talentua erakartzea, baizik eta beharrezko baldintzak sortzea ere, talentu hori garatu, ekarpena egin eta erakundean mantendu ahal izateko hazten den bitartean. Andrea Amarok ondorioztatzen duen bezala, *"startupek ez dute hazten gelditzen abiadura galtzen dutelako. Hazten gelditzen dira konplexutasuna beren antolaketa gaitasuna baino azkarrago handitzen denean."*

3.2 Erakunde-kulturaren eskalatzea

Hasierako faseetan, *startup* baten kultura askotan modu naturalean eta informalean transmititzen da. Arazoak nola konpontzen dituzten, bezeroekin harremanetan, sortzaileen lidergo estiloan eta eguneroko erabakietan, ia dokumentatuta ez daudenak. Taldea txikia den bitartean, dinamika hori nahikoa izan daiteke. Hala ere, erakundea hazten den heinean, hurbiltasuna ez da gehiago portaerak, balioak eta lan egiteko moduak transmititzeko mekanismo eraginkorra. Andrea Amarok azaltzen duen bezala: *"Hasieran, kultura osmosiaren bidez bidaiatzen du. Denak mahai berean eserita daude, elkarrizketak entzuten dituzu, sortzaileek nola jokatzen duten ikusten duzu, eta ia konturatu gabe ikasten duzu. Erronka dator hamar pertsona ez zarenean, baizik eta berrogeita hamar edo ehun. Orduan kultura bere kabuz bidaiatzeari uzten dio. Lagundu behar diozu."*

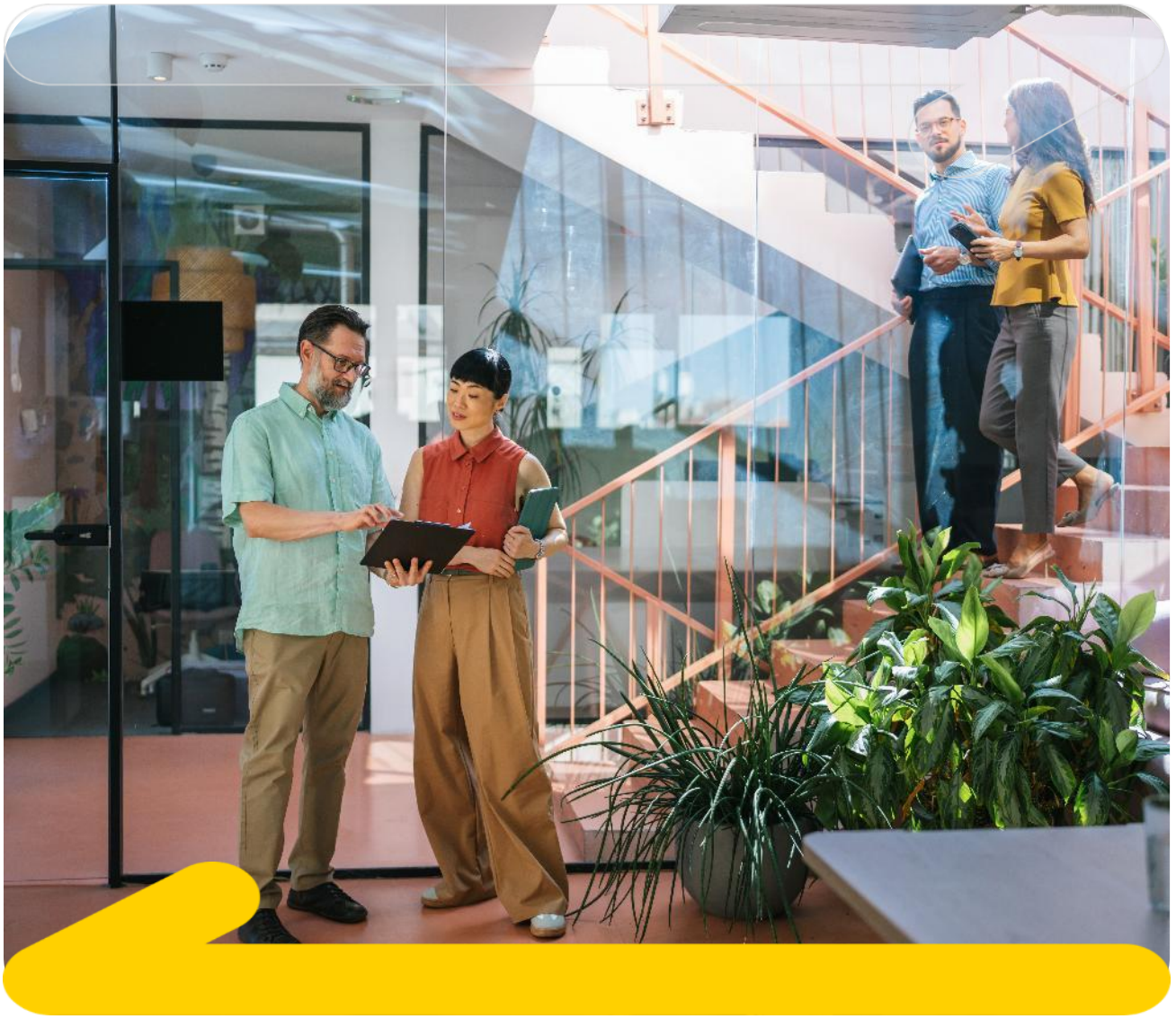
Testuinguru honetan, **kultura eskalatzeak esan nahi du aurretik inplizituki transmititzen zena argi uztea**. Ez da enpresa balioen zerrenda bat idaztea edo dokumentazio gehiegizkoa sortzea. Argi definitzea dakar, nola hartzen diren erabakiak, zein jokabide espero diren pertsonengandik eta nola orekatzen diren autonomia, erantzukizuna eta lankidetza. Andrea Amarok adierazten duen bezala, *"azaldu zergatik hartzen diren erabaki jakin batzuk, partekatu informazioa gardenki, sortu elkarrizketa maizak eta eman autonomia konfiantzaz. Gainera, uste dut oso garrantzitsua dela: jendeak askoz gehiago ikasten du bere liderrak behatuz balioei buruzko dokumentu bat irakurriz baino. Kultura eraikitzen da liderrek nola erreakzionatzen duten ikustean zerbait ondo doanean, zerbait gaizki doanean edo erabaki zail bat hartu behar denean."*

Praktika hauek kultura portaera ikusgarrietan oinarritzea ahalbidetzen dute; hurrengo pausoa da argi eta garbi egitea, antolaketa zurruntasun bihurtu gabe. Gainera, azpimarratzen *du "honek ez duela esan nahi enpresa burokratizatzea edo dena prozesuekin betetzea. Lehen inplizituak ziren gauzak argi egitea esan nahi du. Nola ematen dugu feedback-a? Nola hartzen ditugu erabakiak? Zer espero dugu kudeatzaile batetik? Zein jokabide baloratzen ditugu benetan?"* Ekintzailetza jasangarriaren logikaren arabera, galdera hau funtsezkoa da, kultura ez baita soilik barne giroa: helburu, portaera eta balio sortzearen arteko lerrokatze mekanismoa da.

Kulturak funtsezko papera du hazkunde prozesu orotan, lerrokatze mekanismo gisa jarduten duelako. Lehentasunen ulermen partekatua mantentzen laguntzen du, taldeen arteko koordinazioa errazten du eta erabakiak koherenteak izatea ahalbidetzen du, sortzaileak zuzenean guztietan parte hartu gabe ere.

Kultura sendo batek, gainera, koordinazio kostuak murrizten ditu, kontratazio berrien onarpena azkartzen du eta erakundearen nortasuna mantentzen laguntzen du konplexuagoa bihurtzen den heinean. Adibidez, enpresa batek ikaskuntza baloratzen duela esaten badu, printzipio hori modu zehatzetan islatu behar du: nola kudeatzen dituen akatsak, nola partekatzen duen ikaskuntza, edo nola ebaluatzen duen esperimentazioa eta etengabeko hobekuntza.

Prozesu honetan, bi arrisku komun saihestea garrantzitsua da. Lehenengoa da hasierako kultura idealizatzea eta formalizazio maila oro baztertzea, malgutasuna galtzeko beldurrez. Bigarrena da kultura benetako lan-esperientziatik deskonektatutako narrazio aspirazional bihurtzea. Kultura soilik handitzen da behagarriak diren portaerak eta praktika koherenteak bihurtzen direnean. Bestela, hazkundeak azpikultura deskonektatuen agerpena bultzatzen du eta barne tentsioa handitzen du.



3.3 Lidergo jasangarria

Lidergoa da startup baten hazkundean gehien eraldatzen den arloetako bat. Enpresa askok jaiotzen dira gertutasuna, intentsitate eta abiadurak erabakiak hartzeko abiadurak oso ondo babesten dituztenak. Lidergo mota hau normalean ondo funtzionatzen du balidazio fasean, erakundeak azkar ikasi, etengabe egokitu eta aukerak aprobetxatu behar dituen ingurune ezegonkorretan.

Hala ere, enpresa hazten den heinean, eredu bera muga bihur daiteke. Erabaki guztiak pertsona gutxiren menpe daudenean, erakundearen eskalatzeko gaitasunak muga bat aurkitzen du.

Beraz, lidergo iraunkorra ez da soilik enpresaren norabidea argi mantentzea, baizik eta erantzukizuna eta erabakiak hartzeko gaitasuna erakundean pixkatuta egon daitezen baldintza beharrezkoak eraikitzea.

Ikuspegi horretatik, lidergoak **gidatzea baino askoz gehiago** dakar. Testuingurua sortzea, koordinazioa erraztea eta taldearen gaitasunak garatzea esan nahi du. Startup-a hazten doan heinean , liderren ekarpen nagusia ez da arazo guztiak konpontzea eta erakundeari kolektiboki konpontzen laguntzea da.

Aldaketa hau bereziki garrantzitsua da eskalatzean. Enpresa batek bere bezeroak, merkatuak edo negozio-lerroak urte batzuetan biderka ditzake, baina zaila izango da hazkunde hori mantentzea erabaki estrategiko eta operatibo guztiak pertsona berberengan biltzen diren egitura mantentzen badu. **Hazkunde jasangarriak autonomia sortzea eskatzen du, lerrokatzea galdu gabe eta ikuspegi partekatu bat uko egin gabe delegatzea**. Rodrigo Rosso operazio eta eraginkortasun espezialistak dioenez, *"hazkunde jasangarria ez da soilik gehiago saltzean oinarritzen, baizik eta hazkunde hori xurgatzeko gai diren sistemak eraikitzean, kalitate operatiboa okertu gabe."*

Zentzu horretan, erakundearen heldutasuna ez da enpresako kide kopuruaren arabera neurtzen, baizik eta erabaki koherenteak hartzeko gaitasunagatik, sortzaileen esku-hartzearen menpe egon gabe.

Beraz, lidergo jasangarriak **ez du esan nahi eskaera murriztea edo asmoa uztea. Erakunde bat eraikitzea dakar, hazten den heinean gaitasun berriak garatzeko gai** dena.

Startup batek modu jasangarrian eskalatzen du hazkundea pertsona gutxi batzuen menpe egoteari uzten dionean eta denboran zehar mantentzeko gai diren sistemetan, taldeetan eta lidergoetan oinarritzen hasten denean.

| 04 | Hazkunde jasangarrirako estrategia eta neurriak

4.1 Eskalatzeko Metrika Gakoak

***Startup* batek ez du hobeto eskalatzen gehiago neurtuz, baizik eta benetan hazkunde sendoa eta hazkunde ahularen arteko bereizketa ahalbidetzen duen neurtuz.** Metrika erabilgarriak ez dira soilik finantzarioak edo soilik komertzialak. Galdera garrantzitsuago bati erantzuten lagundu beharko lukete: enpresak hurrengo hamabi hilabeteetan tamaina bikoiztuko balitu, bere eredua indartuko litzateke, egonkorragoa izango litzateke edo estres seinaleak erakutsiko lituzke? Galdera honi erantzuteko, hainbat dimentsio aldi berean aztertzea erabilgarria da.

Lehenengoa **merkatuaren trakzioa** da, diru-sarrerak, errepikapena, atxikipena edo erosketak bezalako adierazleetan islatuta, negozio ereduaren arabera. Bigarrena **jasangarritasun ekonomikoa** da, marjina gordina, dirua sortzeko gaitasuna edo kanpoko finantzaketaren menpekotasuna bezalako alderdiak barne hartzen dituena. Hirugarrena **erakundearen osasuna** da, non aldaketa, postu kritikoen estaldura edo taldeen arteko koordinazio gaitasunari buruzko adierazleak azter daitezkeen. Azkenik, laugarren dimentsioa kalitate operatiboa da, gertakariak, entrega denborak, berrantolaketa edo bezeroen asebetetze bezalako metriketan ikus daitekeena.

Metrika batzuek negozioaren dimentsio desberdinak konektatzeko aukera ere ematen digute. Rodrigo Rossok *bezeroen galera* tasaren balioa azpimarratzen du erakundearen barne osasunaren adierazle gisa*: "Enpresa batek oztopoak izaten hasten denean, askotan ordaintzen dutenak bezeroak dira. Beraz, galera tasak asko esaten du osasun operatiboari buruz."*

Antzeko ildoan, Adriana Mata, Agile Impacts-en sortzaile eta zuzendari nagusiak, adierazle benetan garrantzitsuak lehentasunez jartzearen garrantzia ohartarazten du: *"Startup batek ez ditu 40 adierazle behar: 5 behar ditu modu koherentean neurtzeko, iraunkorrak eta istorio koherentea kontatzeko publiko desberdinei. Emaitzak eta emaitzak bereizi behar dira: startup askok ekoizten dutena neurtzen dute, baina ez pertsona edo sistemetan sortutako aldaketa. Bereizketa horrek bereizten du azaleko txostenak eta inbertitzaile serioek eskatzen duten eragin ebidentziatik."*

Hurbilketa honen balioa hedapena eta sendotasuna nahastea saihesten duela datza. Enpresa batek bere salmentak handitu ditzake erosketa kostuak, bezeroen asebetetzea edo taldearen lan-karga okerragotuz. Kasuan horretan, hazkundea, baina ez beti hazkunde jasangarria.

Pentsa ezazu SaaS enpresa bat, bere diru-sarrera errepikakorrak etengabe handitzen ari dena. Lehen begiratuan, bilakaera positiboa dirudi. Hala ere, inplementazio berri bakoitzak taldearen eskuzko ahalegin handia eskatzen badu, negozio-metrikak ahultasun operatibo bat ezkutatzen du. Bi dimentsioak batera aztertzeak erabaki hobeak hartzea ahalbidetzen du noiz azkartu eta noiz bateratu.

4.2 Hazkunde jasangarriaren estrategiak

Hazkunde jasangarriko estrategia bakoitza ideia sinple batetik abiatzen da: **ez da hazteko gai den guztia aldi berean eskalatu behar.**

Startup askotan, arrisku nagusia ez da aukerarik eza, baizik eta banaketa. Merkatu, produktu, kanal edo lankidetza berrien agerpen etengabeak dena berehalako arreta merezi duela sentiarazten du. Hala ere, aukera guztiak aldi berean aprobetxatzeak askotan fokua galtzea eta konplexutasun operatibo handiagoa dakar. David Muñozek argi laburbiltzen du: *"Garrantzitsua da helburuan arreta handia mantentzea, ekimen zehatz batekin maitemindu gabe. Bidean, aukera moduan diruditen ideia asko agertzen dira, eta batzuk agian hala dira. Baina ez dira guztiak aldi berean egin daitezkeenak. Eskalatzea ere zer ez egin erabakitzea da."*

Horregatik, jasangarritasunez haztea sekuentziazio lehentasunak dakar. Lehenik zein gaitasun indartu, zein merkatu bateratu, zein kanal garatu edo zein produktu optimizatu erabakitzea esan nahi du, fronte berriak ireki aurretik.

Era berean, emaitza bakarrekoak eta errepikakorrak diren patroien arteko bereizketa ere esan nahi du. Kanpaina jakin batetik salmenta gorakada batek ez du zertan esan nahi eredua eskalagarria denik. Era berean, lankidetza arrakastatsu batek edo bezero handi batek bakarrik ez du abantaila jasangarririk bermatzen. **Hazkunde jasangarriak gutxiago ematen dio arreta arrakasta isolatuei eta gehiago errepikatzeko gaitasunari.**

Praktikan, logika honek erabakiak barne hartzen ditu, hala nola segmentu bat bateratzea nazioarteko hedapen bat hasi aurretik, operazioa indartzea salmentak azkartu aurretik edo negozio lerro berriak atzeratzea proposamen nagusiak egonkortasun nahikoa lortu arte.

Zentzu horretan, *ondoen eskalatzen diren startupak* ez dira beti aukera gehien bilatzen dituztenak, baizik eta baliabideak une egokian aukerak bilatzen dituztenak.

4.3 Finantzaketa eta iraunkortasun ekonomikoa

Finantzaketa startup baten hazkundearen palanka nagusietako bat da. Hala ere, **baliabide gehiago izateak ez du bermatzen hazkunde jasangarria**. Izan ere, kapital ugari dagoenean, egiturazko arazo batzuk luzeago pasa daitezke nabaritzen.

Finantza iraunkortasuna ez da soilik ulertu behar epe laburrean errentagarritasuna sortzeko gaitasuna. Era berean, baliabideak negozioaren benetako eboluzioarekin bateragarriak diren moduan mugitzea dakar, etorkizuneko jarraipena arriskuan jar dezaketen mendekotasunak saihestuz.

Ikuspegi horretatik, ezinbestekoa da finantza estrategia enpresaren garapen fasearekin, negozio-ereduarekin eta hazkunde-tasarekin lerrokatzea.

David Muñozek azpimarratzen du manobratzeko tartea gordetzeko garrantzia: *"Finantza plangintza ona. Nahikoa ibilbide izateak erabakien kalitatea guztiz aldatzen du. Finantza egoera estuegia denean, premiaz erabakiak hartu ditzakezu. Niretzat, inbertsiorik edo neurtutako palanka bilatu ezin baduzu, batzuetan merezi du zure ametsa murriztea dirua epe arrazoizko baterako lortzeko trukean."*

Ez dira startup guztiek finantzaketa mota bera behar. Kasuren batzuetan, kanpoko inbertsioa funtsezkoa da merkatu aukera bat harrapatzeko. Beste batzuetan, koherenteagoa izan daiteke hazkunde progresiboa, laguntza publikoa, finantzaketa ez-diluiboa edo berrikuntza eta eraginarekin lotutako tresna zehatzak konbinatzea.

Ikuspegi horretatik, finantzaketa iturriak dibertsifikatzea estrategia bat da enpresaren jasangarritasun ekonomikoa indartzeko, merkatuaren aldaketen aurrean ahultasuna murrizteko eta diru-sarrera edo kapital kanal bakar baten menpekotasuna murrizteko. Adibide bat da eragin eta jasangarritasunarekin lotutako finantzaketa mekanismoetara sarbidea. Bere azalpenak *honela azaltzen duenez: "Hasieratik eragina neurtzen duten startupek eragin finantzaketa, Europako diru-laguntzak eta iraunkortasun irizpideak dituzten erakunde publikoekin dituzten kontratuetara sarbidea dute. Honek diru-sarrera iturriak dibertsifikatzen ditu eta monetizazio kanal bakar baten menpekotasuna murrizten du, eta hori abantaila lehiakorra da hasierako faseetan".*

Galdera ez da zein finantzaketa iturri den onena absolutuki zehaztea, baizik eta **zein den proiektu bakoitzaren errealitateari hobekien egokitzen zaion identifikatzea**. Finantza logika negozioaren logika guztiz ordezkatzen duenean, hazkundeak iraunkortasuna galtzeko arriskua du.

Adibide ohiko bat da *startup* batek bere taldea eta egitura handitzen dituenean salmenten errepikakortasuna nahikoa balioztatu gabe. Epe laburrean, finantzaketak apustu hori mantendu dezake. Hala ere, eskaera espero den erritmoan ez bada garatzen edo kostu finkoak azkarregi handitzen badira, enpresak defentsa posizioa hartu behar izan dezake. Beraz, finantza iraunkortasuna ez da kapitalaren sarbidean bakarrik oinarritzen, baizik eta kapitala modu arduratsuan erabiltzeko, mugak aurreikusteko eta negozioaren benetako iraupenarekin bat datozen erabakiak hartzeko gaitasunaren menpe.

| 05 | Operazioak, Prozesuak eta Eragina

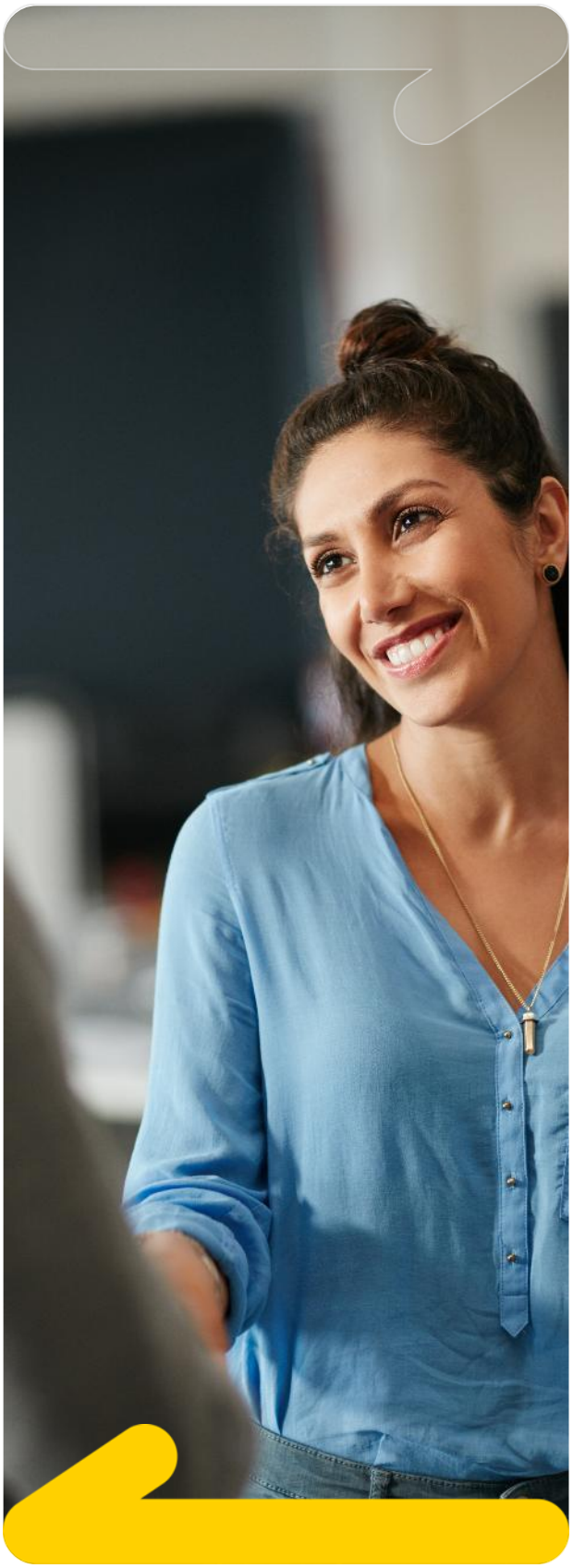
5.1 Prozesu Diseinu Eskalagarria

Pertsonak hazkundearen lehen azpiegitura badira, prozesuak bigarrenak dira. Hasierako faseetan, *startup* batek malgutasunari, taldeen arteko hurbiltasunari eta inprobisazio dosi jakin bati esker funtzionatu dezake. Hala ere, bezeroak, operazioak eta pertsona kopurua handitzen diren heinean, inprobisazio horrek kostuak sortzen ditu akats errepikatuak, mendekotasun informalak, atzerapenak edo ezagutza transmititzeko zailtasunak.

David Muñozek honela azaltzen du: *"Lehenengoa da eskalatzeak prozeduralera behartzen zaituela. Baina prozeduralizatzea moteltasun sentsazioa sor dezake, batez ere oso azkar mugitzen ohituta dauden taldeetan. Gakoa da prozesuak malguak direla, betetzen direla eta etengabe iteratuak direla finkatu arte. Ez da burokratizatzea, baizik eta lan egiteko modu bat sortzeaz, beti pertsona berengan menpekotasuna izan gabe hazteko aukera ematen dizuna."*

Prozesu eskalagarriak diseinatzeak ez du esan nahi kontrol geruza alferrikakoak gehitzea. Esan nahi du zein jarduera kritiko ezin diren jada pertsona jakin batzuen memorian, intuizioan edo eskuragarritasunean soilik oinarritu. Helburua da funtzionatzen duena etengabe errepikatu ahal izatea erakundea hazten den heinean.

Beharra bereziki agertzen da enpresak bolumen handiagoa eta espezializazioa kudeatzen hasten denean. Rodrigo Rossok arazorik ohikoenetako bat dela aipatzen du: *"Askotan gurpila gelditzen da une batean, aurrekoak edo hurrengoak konturatu gabe produktu baten inplementazio azkarra, bezeroari erantzun garaiz bat emateko edo gure ospea eta sinesgarritasuna balioztatzen duen salmenta osteko kudeaketa kudeaketa".*



Bere hausnarketak errealitate ohiko bat azpimarratzen du: talde txikietan koordinazio informalaren bidez funtzionatzen duena ez da nahikoa arlo eta erantzukizun anitz daudenean. Testuinguru honetan, prozesuek lana antolatzea ahalbidetzen dute, mendekotasunak murrizteko eta lankidetza errazteko.

Andrea Amarok adierazten duen bezala, *"ohiko akatsa da lan egiteko modu argi bat eraiki aurretik kontratatzea. Pertsona bakoitzak enpresa modu desberdinean ulertzen badu, hazkundeak tentsioak sortzen hasten dira. Ez da merezi arazo guztiak prozesu berri bat sortuz konpontzea. Pixkanaka-pixkanaka, bilerak, baimenak eta kudeaketa geruzak agertzen dira, startup bat startup baten itxura uzten dutenak."*

Beraz, erronka ez da prozesu gehiago sortzea, baizik eta benetan argitasuna ematen dutenak diseinatzea. Negozio-prozesu ondo definitua, pertsona edo bezero berriak onartzeko metodologia bat (*onboarding*) edo produktuaren eta bezeroarentzako zerbitzuaren arteko koordinazio dinamika egonkorra ez dute zertan malgutasuna mugatzen. Aitzitik, mekanismo bihur daitezke hori gordetzeko aukera ematen dutenak.

Azkenik, prozesuak eskalatzeak ordenaren eta malgutasunaren arteko oreka aurkitzea esan nahi du. Nahikoa formalizatzea hazkundea mantentzeko, baina erakundea egitura zurrun eta motel bihurtu gabe.

5.2 Eragina eta iraunkortasuna abantaila lehiakorra gisa

Startup gehiago eta gehiago deskubritzen ari dira jasangarritasuna eta eragina ez direla soilik ospe arazoak. Era bereizgarri, aukeretara sartzeko eta balio epe luzerako sorkuntza iturri bihur daitezke.

Enpresa batek sortzen duen balioa ez da emaitza ekonomikoetara mugatzen, baizik eta bezeroei, langileei, komunitateei eta ingurumenari egindako ekarpena ere barne hartzen du. *Startup* batentzat, honek ez du zertan bere burua eragin enpresa gisa definitzea esan nahi, baina bai nola sortzen duen balioa eta diru-sarreren adierazpenetik harago zer eragin sortzen dituen hausnartzea.

Eragina estrategian integratzeak esan nahi du zein arazo konpontzen ari den, norentzat eta zein mekanismoren bidez galdetzea. Ekarpen hau arlo askotan islatzen da: produktu eskuragarriagoak, negozio eredu inklusiboagoak, kalitatezko lanpostu sortzea, baliabideen erabileran eraginkortasuna edo gizarte eta ingurumen onurak sortzea.

Adriana Matak arazo hau hasieratik konpontzeko garrantzia azpimarratzen du: *"Akats ohikoena da eragina gehigarri gisa tratatzea, negozioa martxan dagoenean dokumentatzen dena. Eragina produktuaren logikan egon behar da lehen egunetik. Zehazki, aldaketaren teoria bat abiarazi aurretik definitzea esan nahi du, ez ondoren. Eragina balio proposamenean integratzen denean, hazkundearen palanka da"*

Jasangarritasuna hasierako faseetatik ereduaren parte denean, onura ukigarriak ekar ditzake. Finantzaketa iturri jakin batzuetara sarbidea errazten du, bezero eta inbertitzaileen konfiantza indartzen du, eta enpresa etorkizuneko araudi eta merkatu eskaerei erantzuteko prestatzen du.

Joerak edo araudi betebeharrak alde batera utzita, eraginaren benetako balioa balio proposamena indartzeko eta erakundearen erresilientzia handitzeko gaitasunean.

5.3 Eskalazioetan eraginkortasun operatiboa

Startup batek eskalatze aldera eboluzionatzen duen heinean, eraginkortasun operatiboa ez da gehiago soilik tekniko kontua, baizik eta faktore estrategiko bat. Erakundeak bere jarduera handitu behar du konplexutasuna, koordinazio denborak edo erabaki zentralizatuen menpekotasuna proportzionalki handitu gabe.

Praktikan, eraginkortasun operatiboa baliabideak emaitza bihurtzeko gaitasuna dela ulertzen da, aldi berean tentsio beharrezkoak minimizatuz. Honek ez du soilik baliabide ekonomikoak barne hartzen, baita denbora, arreta, kudeaketa energia eta koordinazio gaitasunak ere.

Erakunde batek eraginkortasuna gal dezake diru-sarrerak handitzen diren bitartean ere. Adibidez, gertatzen da aurrerapen berri bakoitzak sistemaren beste leku batzuetan arazoak sortzen dituenean, koordinazioak exekuzioa baino denbora gehiago eskatzen duenean, edo liderrak betiko oztopo bihurtzen direnean.

Hazkunde jasangarriaren ikuspegitik, eraginkortasuna ez da gehiago egitea gutxiagorekin eta edozein preziotan. Baizik eta konplexutasuna kudeatzea da, erantzunkortasuna galdu gabe. *Eskalatze* eraginkorra ez da beharrezkoa baliabide gutxiagorekin funtzionatzea, baizik eta taldeak, prozesuak eta lehentasunak lerrokatuta jartzen dituena.

Testuinguru honetan, tresna teknologikoek funtsezko rola izan dezakete ordena eta koordinazioaren erraztzaile gisa. Rodrigo Rossok bere esperientzia profesionaleko adibide bat partekatzen du*: "Rocketlane-ren inplementazioa aurreko esperientzian erabakigarria izan zen. Zeregin eta proiektu kudeaketa tresna honek, kasu batzuetan, CRM edo webguneak bezalako produktuen inplementazioa aste batzuk murriztu zituen. Era berean, ardurak akatsak identifikatzen eta lankideen arteko tentsioak murrizten lagundu zuen, lanaren espezializazioa handitzen ari denean eta bakoitzak zeregin desberdinak egin behar dituenean emaitza komuna lortzeko"*

Hala ere, **teknologia bakarrik ez du hazkunde arazoak konpontzen**. Ez tresnarik lehentasun argirik eza, ardura zehaztugabeak edo prozesu ez existitzen ez direnak konpentsatzeko. Bere benetako balioa agertzen da modu koherente batean integratuta dagoenean.

Laburbilduz, eraginkortasun operatiboa ez da baliabideak optimizatzea soilik. Konplexutasuna xurgatzeko, hobeto koordinatzeko eta kalitatezko emaitzak ematen jarraitzeko gai den erakundea eraikitzea da, bere eskala handitzen den heinean. Hemen jarduerak laguntza eremu izateari uzten diote eta hazkundea denboran zehar mantentzeko baldintza ezinbestekoa bihurtzen dira.

| 06 | Benetako kasuak eta ikasitako ikasgaiak

6.1. Hazkunde jasangarrian arrakasta istorioak

Monografia honetan zehar, startup batek modu jasangarrian hazteko aukera ematen duten elementu nagusiak jorratu dira: pertsonak, estrategia eta gaitasun operatiboa. Hala ere, kontzeptu hauek benetako egoeretan aplikatzen direnean esanahi osoa hartzen dute.

Monografia honetan parte hartu duten adituek partekatu dituzten kasu hauek hazkundearekin lotutako erronka desberdinak eta horiei aurre egiteko aukera eman zuten erabakiak erakusten dituzte. Testuinguru eta sektore desberdinetakoak izan arren, ideia komun bat partekatzen dute: hazkunde jasangarria ez da diru-sarreren edo tamainaren hazkundearen hazkundearen menpe bakarrik, baizik eta hazkunde hori denboran zehar mantentzeko gaitasunak eraikitzean.

1. kasua - SciPhage: zorroztasun klinikotik eraginaren hizkuntzaraino.

SciPhage, Kolonbiako bioteknologia startup bat, bakteriofagoak garatzen ari da hegaztien industrian antibiotikoen erabilera murrizteko helburuarekin. Hasierako faseetan, enpresak emaitza kliniko sendoak izan zituen, baina oraindik ez zuen froga hori eraginaren hizkuntzara itzuli: babestutako kontsumitzaileen neurririk ez zuen, antimikrobianoen erresistentziaren murrizketa ez zuen neurtu, eta ez zuen bere proposamena Garapen Jasangarrirako Helburuekin lotu.

Inpaktu marko bat hutsetik eraikitzeak—23 milioi hegazti tratatu, Salmonellaren %70 puntu arteko murrizketa, antibiotikoen esposizio murriztuarekin 2,87 milioi kontsumitzaile, eta ekoizlearen ROI 8 aldiz gehiago—enpresari bere burua berriro kokatzea ahalbidetu zion. Ez zen gehiago nekazaritza sarreren hornitzaile gisa ikusten, osasun publikoaren soluzio globaleko potentziala zuena.

Narrazio bira honek nazioarteko deialdiekin elkarrizketak ireki zituen, Cartier Emakumeen Ekimena barne, eta proiektua serio ebaluatzeko prest zeuden aktoreen profila erabat aldatu zuen.

Ikasgaia argia da: eragina ez da soilik sortu behar, baizik eta neurtu, adierazi eta hizkuntza egokian komunikatu behar da, ekosistemak onartu dezan.

2. kasua - Rocketlane: eskalako estandarizazio operatiboa, kalitatea galdu gabe.

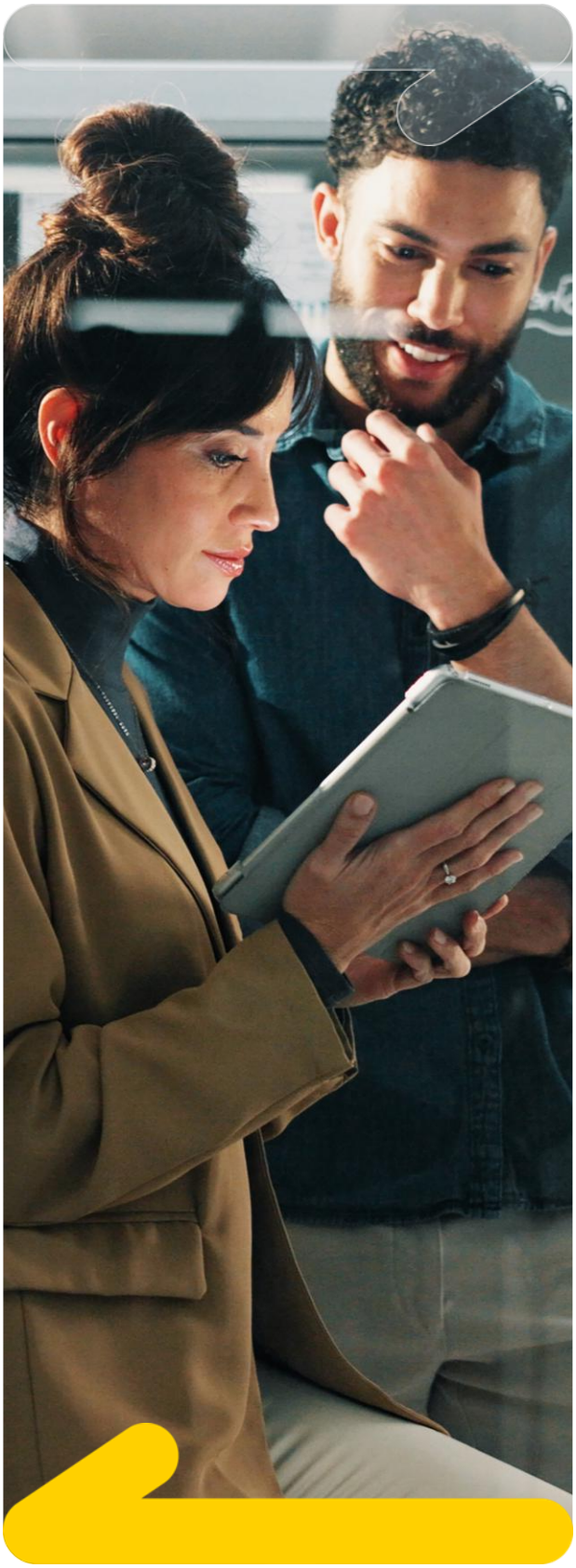
Rocketlane – proiektu kudeaketa eta bezeroen onboarding espezializatutako plataforma – B2B enpresa batean ezartzeak, erronka komun bat erakusten *du scaleup* askotan: nola mantendu hazkunde komertziala barneko operazioak ahulagoak, motelagoak eta irtenbide improvisatuetan oinarritu gabe.

Hazkunde faseko eskalatze askotan bezala, hedapen komertziala barne-prozesuen heldutasuna baino azkarragoa izan zen. Inplementazioak modu ez-homogeneoan kudeatu ziren, eskuzko zereginen menpekotasun handiarekin eta sailen arteko koordinazio zatikatuarekin. Sistema komun baten faltak zaildu zituen proiektuak jarraitzea, eraginkortasun operatiboak sortzen zituen eta bezeroen hasierako atzerapenen arriskua handitu zuen.

Behar horretatik abiatuta, Rocketlane-k aldaketa zabalago baten erraztzaile izan zen. Erabaki praktikoa onboarding eta inplementazio kudeaketa ingurune berean zentratzea izan zen, eta oinarri horren gainean *berrerabilgarri diren playbook-ak* eraikitzea, helburu komunak, kudeatzaile definituak, automatizazioak eta salmenta, operazioak eta bezeroen arrakastaren arteko fluxu partekatuak barne.

Tresnak egitura ematen zuen, baina benetako aldaketa eragiketa banatua exekuzio sistema komun bihurtzea izan zen. Eraldaketa honek inplementazio denbora laburragoak, sailen arteko koordinazio hobea, eskuzko monitorizazioaren menpekotasun gutxiago eta bezeroarentzat esperientzia profesionalagoa ekarri zuen, *baliora arteko denbora* azkartzen lagunduz.

Ikasgaia argia da: hazkunde jasangarria ez da soilik gaitasun komertzialaren menpe, baizik eta hazkunde hori barneratzeko gai diren sistemak eraikitzean, kalitate operatiboa okertu gabe; estandarizazioak ez du malgutasuna galtzea esan nahi, baizik eta erakundea modu aurreikusgarrian hazteko aukera ematen dio.



3. kasua - Negozio-erabaki ondo zehatz batek hazkunde jasangarriago baterako bidea ireki zuen. (Anonimatua).

Zerbitzu profesionaletan espezializatutako B2B enpresa batek bere fakturazioaren zati handi bat bezero handi bakar batean kontzentratu zuen. Ereduak funtzionatu zuen, baina arriskua zuen hazkundea ez zela nahikoa jasangarria izango bezero gutxitan jarraitzen bazuen.

Erronka zen ezagutza hori beste testuinguru batzuetan monetizatzeko eta epe laburreko itzulkinak sortzeko modua aurkitzea.

Hasieran, bide finantzario gehiago aztertu ziren, baina azkenean ez ziren egokitu. Erabaki praktikoa izan zen proposamena sektore tradizionalagoetako enpresa bateratuetara bideratzea, ez baitzuten zertan "berrikuntza" bilatu, baizik eta zerbitzu berriak abiarazi, diru-sarrera irekiak edo modu egituratuago eta malguago batean lan egiten hastea.

Aldaketa komertzial diskurtsoa egokitzean izan zen: berrikuntza kontzeptu gisa saltzetik negozio arazo zehatzetara konektatzea. Honek bezeroak dibertsifikatu, mendekotasuna murriztu eta barne gaitasuna negozio-lerro monetizagarri bihurtzea ahalbidetu zuen.

Ikaskuntza nagusia izan zen hazkunde jasangarria ez dela beti zerbait berria egiteatik datorrela, baizik eta dagoeneko dakizuna hobeto ontziratzea, bezero egokia aurkitzea eta zure balioa merkatuaren hizkuntzara itzultzea.

4. kasua – Avantis: antolaketa eraikitzea hazkundea moteldu ez dadin

AlinaAvantis-en, hazkundea mantentzeko erabaki garrantzitsuenetako bat ez zen pertsona gehiago kontratatzea, baizik eta antolaketa diseinua bera berrikustea izan zen.

Etapa batean, sortzaileek ia erabaki nagusi guztietan parte hartu zuten, formula horrek kalitatea eta abiadura hasierako faseetan mantentzea ahalbidetzen zuen, baina proiektuak eta konplexutasuna handitzen ziren heinean eredua eskalatzea zaildu zuen.

Erantzuna ez zen egitura indiscriminatuan gehitzea, baizik eta antolaketa eraikitzea, ez talde bat soilik. Horrek sortzaileen esperientzia zuzenean oinarritutako irizpide argiak ezartzea esan nahi zuen: nola hartzen diren erabakiak, bezeroa nola laguntzen den, taldeari zer jokabide espero zaion edo lan bikaina egiteak zer esan nahi duen. Prozesu honek autonomia lortzea ahalbidetu zuen koherentzia galdu gabe.

Ikasgaia argia da: *startup-ek* ez dute hazten abiadura faltagatik bakarrik, baizik eta konplexutasuna antolatzeko gaitasuna baino azkarrago handitzen denean. Zentzu horretan, kultura partekatua eta erabakiak hartzeko printzipioak isilpeko azpiegitura gisa jokatzen dute eskalatzeko.

Lau kasuek erakusten dute **ez dagoela formula bakar bat hazkunde jasangarrirako**. Hala ere, patroi komunak agertzen dira. Eskala sendoagoa duten erakundeek hiru elementu konbinatzen dituzte:

- balio proposamen argi bat,
- Hazkundea eusteko gai diren sistemak eta
- erakunde-egitura bat, negozioaren erritmo berean garatzen dena.

Laburbilduz, hazkunde jasangarria ez da soilik gehiago haztea, baita beharrezko gaitasunak garatzea ere, hazkunde hori denboran zehar mantentzeko.

6.2 Ekosistematik ikasitako ikasgaiak

Kapitulu honetan zehar aurkeztutako kasuek erakusten dute hazkunde jasangarria ez dela erabaki bakar baten edo formula unibertsal baten menpe. Hala ere, aukera ematen digute ikaskuntza komun batzuk identifikatzeko, arrakastaz eskalatu diren erakundeetan behin eta berriz agertzen direnak.

Lehen ikasgaia da hazkunde jasangarriak galdera aldatzera behartzen gaituela. Enpresa batek zenbat hazi dezakeen soilik pentsatzearen ordez, erabilgarriagoa da **galdetzea zenbat hazkunde iraun daitekeen proiektuaren etorkizuna arriskuan jarri gabe**. Ikuspegi aldaketa honek arreta abiaduratik erakundearen benetako xurgapen-gaitasunera aldatzen du.

Bigarren ikasgaia da **kultura, prozesuak eta antolaketa egitura ez direla hazkundearen ondorio automatikoak**. Kontu handiz eraiki behar dira. Gai hauek sistematikoki atzeratzen direnean, askotan berriro agertzen dira oztopo, koordinazio arazo edo kalitatea mantentzeko zailtasun moduan, jarduera bolumena handitzen den heinean.

Hirugarren ikasgaia da **hazkunde jasangarriak oreka behar duela**. Enpresek ambizioa diziplinarekin, abiadura egonkortasunarekin eta autonomia lerrokatzea uztartu behar dituzte. Eskalatzea ez da gehiago egitea soilik, baizik eta hazten jarraitzeko beharrezko gaitasunak garatzea, erakundearen konplexutasuna edo ahultasuna biderkatu gabe.

Azkenik, aztertutako kasuek erakusten dute **jasangarritasunak ez duela hazkundea mugatzen**, baizik eta hazkundea indartzen laguntzen duela. Talentu kudeaketa hobea, prozesu errepikakorragoak, estrategia fokatuagoa edo eraginaren integrazio goiztiarra erabiliz, oinarri sendoak eraikitzen dituzten erakundeek hobeto prestatuta daude hazkunde aukerak aprobetxatzeko epe luzerako.

Guztira hartuta, artikulu honetan bildutako kasu eta hausnarketek erakusten dute hazkunde jasangarria gaitasun osagarri multzo baten menpe dagoela. Hurrengo taulak prozesu honen dimentsio nagusiak, *startup bakoitzak* bere buruari egin beharko lizkiokeen galderak eta eskalatzean aurreikusi beharreko arriskuak laburbiltzen ditu.

1. taula: Hazkunde jasangarriaren dimentsio nagusiak

Gakoa	*Startup-ak bere* buruari egin beharko liokeen galdera	Ohiko arriskua	Praktika ona
Erresilienteak diren pertsonak	Gure taldeak hazkundea xurgatu dezake erretu gabe?	Gainkarga, pertsona garrantzitsuen menpekotasuna eta talentu aldaketa	Etapa bakoitzean gaitasun egokiak sartu, koordinazioa indartu eta hazkundea gehiegizko nekea etengabearen menpe egon dadin.
Erakunde-kultura	Lan egiteko modua koherentea eta eskalagarria al da?	Lerrokatze galera, azpikulturen agerpena eta erabaki inkonstistenteak	Ezarri balio, jokabide eta erabaki irizpide argiak.
Lidergo jasangarria	Erakundeak erabakiak har ditzake sortzaileengan etengabe menpekotasunik gabe?	Muga-mugak, zentralizazioa eta autonomia galera	Delegatu pixkanaka, banatu ardurak eta garatu lidergo trebetasun berriak.
Estrategia eta fokua	Lehentasun egokietan hazten ari gara?	Banaketa, ekimen gehiegizkoak eta arreta galtzea	Sekuentziazio aukerak, baliabideak kontzentratzea eta balio gehien sortzen duena lehentasunez jartzea.
Finantza jasangarritasuna	Finantzaketak negozioaren hazkundearen erritmoarekin bat egiten al du?	Kanpoko finantzaketaren gehiegizko menpekotasuna, ibilbide faltak edo kapital eskuragarriaren bidez artifizialki mantentzen den hazkundea	Finantza diziplina mantendu, finantzaketa iturriak dibertsifikatu eta baliabideak proiektuaren benetako heldutasunarekin lerrokatu.
Eskalagarritasun operazioak	Jarduera gehiago xurgatu dezakegu konplexutasuna kontrolik gabe?	Blokeoak, pertsona zehatzekiko mendekotasuna, errore errepikakorrak eta prozesu inprobisatuak	Diseinatu prozesu errepikagarriak, argitu ardurak eta etengabe hobetu eraginkortasun operatiboa.
Eragina eta jasangarritasuna	Sortzen dugun balioa negozio-ereduan integratuta?	Eragina osagarri edo ospearen elementu huts gisa tratatzea	Produktuaren diseinuaren jasangarritasuna eta eragina txertatu eta bere emaitzak neurtu.

| 07 | Ondorioak eta etorkizuna

Hazkunde jasangarria **erabilgarri gisa ezarri da startup-en eskalatzea** gero eta konplexuago eta lehiakorragoa den ingurune batean berriro pentsatzeko. Bere ekarpen nagusia ez da ekintzailetza ambizioa moderatzea, baizik eta kalitatea hobetzea. Ulertarazten digu enpresa batek ez duela soilik salmentak handitzen, taldea handitzen edo finantzaketa biltzen duenean hazten, baizik eta aldi berean etengabe balioa sortzeko gaitasuna indartzen duenean.

Monografia honetan zehar erakutsi da hazkunde jasangarria hiru zutabe nagusitan oinarritzen dela: pertsonak, estrategia eta gaitasun operatiboa. Arrakastaz eskalatzen diren erakundeak talentua erakartzen eta garatzen, lehentasunetan fokua mantentzen dutenak, konplexutasuna murrizten duten prozesuak eraikitzen dituztenak eta baliabide finantzarioak negozio ikuspegi argi baten zerbitzura tresna gisa erabiltzen dituztenak.

Era berean, ekintzailetza jasangarriari buruzko literaturaren berrikuspenak erakusten du **jasangarritasuna ez dela hazkundea lortu ondoren elementu gehigarri gisa ulertu behar**, baizik eta proiektuaren hasierako faseetatik laguntzen duen logika operatibo gisa. Era berean, parte hartzen duten adituen esperientziak erakusten du eskalatzearekin lotutako zailtasun asko ez direla aukerarik ez izateagatik, baizik eta **erakundea negozioaren hazkundearen erritmoari egokitzeko ezintasunagatik**.

Espainiako ekintzailetza ekosistemarentzat, erronka honek agenda bikoitza dakar. Alde batetik, *beharrezkoa da startupek* hasierako baliozkotzetik hazkunde eredu sendo eta profesionalagoetara igarotzeko laguntza mekanismoak indartzen jarraitzea. Bestetik, talentua, berrikuntza, finantzaketa eta exekuzio gaitasuna konektatzeko gai den ingurune bat sendotzea beharrezkoa da, hazkunde potentzial iraunkorra duten enpresa gehiago sortzea sustatzeko.

Azken finean, jasangarritasunez haztea ez da esan nahi motelago haztea. Asmoz haztea da, gaur lortutako arrakastak biharko aukerak ez kaltetzeko beharrezko gaitasunak, sistemak eta antolaketa dinamikak eraikitzea. Hori da, ziurrenik, etorkizunean balioa sortzeko prest dauden startup erresilienteago eta lehiakorragoak eraikitzeko giltzarri nagusietako bat.

GLOSSARIOA

Finantzaketa diluitiboa
Finantzaketa horrek enpresaren jabetza zati bat uztea dakar, baliabideen truke, inbertitzaileen sarreran ohikoa den bezala. Bere efektu nagusia kapitala ematea ez da bakarrik, baita akziodunen egitura eta, batzuetan, erabaki-dinamikak aldatzea ere.

Finantzaketa ez-diluitiboa
Akzioen transferentziarik gabe baliabideak ematen dituen finantzaketa. Diru-laguntzak, maileguak edo tresna publikoak barne har ditzake. Normalean bereziki erabilgarria da enpresak marjina finantzarioa behar duenean, jabetza banaketa hasieran aldatu gabe.

Nahasketa
Bezeroen galera edo galtze tasa epe jakin batean. Neurri erabilgarria da negozioaren hazkundea iraunkorra den edo bezeroen zati garrantzitsu batek zerbitzua uzten duen jakiteko.

Bezeroen onboarding
Salmentaren ondoren bezero berria onartzeko prozesua. Zerbitzua aktibatzeko, produktua ezartzeko eta bezero edo enpresak balioa modu eraginkorrean lortzen hasten dela ziurtatzeko beharrezko pausoak barne hartzen ditu.

Eragin metrikak
Enpresaren jarduerarekin lotutako aldaketa sozial edo ingurumen-aldaketa neurtzeko aukera ematen duten adierazleak. Adierazle operatibo edo komertzial hutsetatik desberdinak dira, eraldaketa erakustea bilatzen dutelako, ez soilik jarduera bolumena.

GJH-ak
Nazio Batuen Nazio Batuak 2030eko Agendan sustatutako Garapen Jasangarrirako Helburuak. Mundu mailako esparru gisa funtzionatzen dute, politikak, inbertsioak eta negozio estrategiak gidatzeko, hala nola klima, osasuna, berdintasuna edo ekoizpen arduratsua bezalako gaietan.

Irteerak
Jarduera baten emaitza berehalakoak, normalean exekuzioaren bolumenean adierazita: saio kopurua, entregatutako produktuak, bertaratu diren pertsonak edo egindako ekintzak. Egiten ari denaren berri ematen dute, baina ez derrigorrez lortutako aldaketaz.

Emaitzak
Esku-hartze edo jarduera baten ondorioz sortutako aldaketak edo efektuak. Emaitzekin alderatuta, egindakoak pertsonetan, erakundeetan edo sistemetan benetako hobekuntza sortu duen ikusteko aukera ematen digute.

Jokabide liburua
Dokumentu edo gida operatiboak, pausoak, irizpideak, praktika onak eta ekintza sekuentziak barne hartzen dituztenak, zereginak etengabe errepikatzeko. Prozesuak estandarizatzen laguntzen dute, pertsona gutxiren oroitzapen edo esperientzian soilik oinarritu gabe.

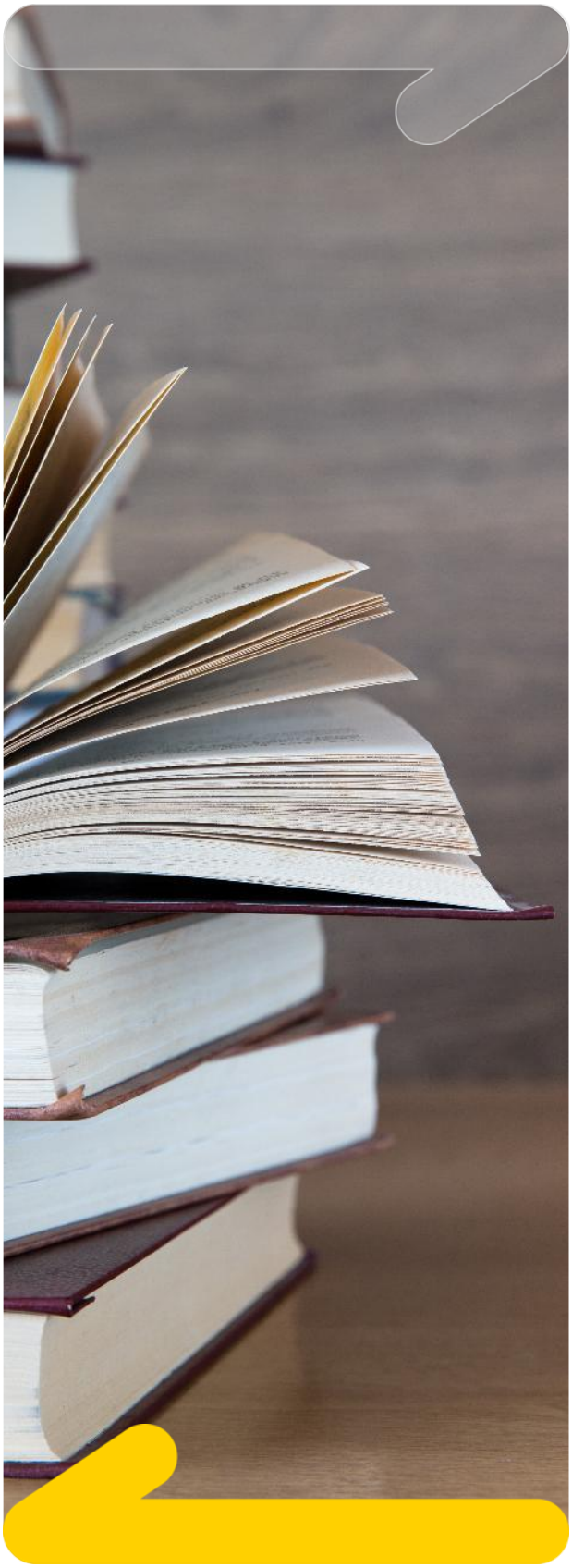
Txostenak
Enpresa baten errendimenduari buruzko informazio garrantzitsua biltzeko, eskaerak egiteko eta komunikatzeko prozesua. Finantza emaitzak, operazio metrikak edo eragin adierazleak izan daitezke. Bere balioa datuak koherenteak, konparagarriak eta publiko desberdinetarako erabilgarriak izatearen araberakoa da.

ROI (Inbertsioaren Itzulkina)
Inbertsioaren itzulkina. Inbertsioaren eta lortutako balio ekonomikoaren arteko harremana neurtzen du.

Pista
Zenbat denbora jarraitu dezakeen enpresa batek diru eskuragarriarekin funtzionatzen, diru-sarrera edo finantzaketa berririk behar izan aurretik. Startupetan adierazle kritikoa da, benetako marjina baldintzatzen duelako erabakiak esperimentatzeko, zuzentzeko edo iraunkortzeko, finantza premiara sartu gabe.

SaaS (Software zerbitzu gisa)
Zerbitzu gisa eskaintzen den software eredua, normalean harpidetza bidez, salmenta bakar baten ordez. Normalean enpresa hauek dira non errepikapena, atxikipena eta *galera* bereziki garrantzitsuak diren hazkundearen osasuna ulertzeko.

Balioa emateko denbora
Pertsona edo enpresa batek produktu bat erabiltzen hasten den unetik aurrera igarotzen den denbora, balio argi bat lortu arte. Murrizteak normalean esperientzia, adopzioa eta erabilgarritasunaren pertzepzioa hobetzen ditu, batez ere inplementazio prozesuetan.



ERREFERENTZIAK

- Europako Batzordea, Ikerketa eta Berrikuntzako Zuzendaritza Nagusia. (2023). *Europako Berrikuntza Taula 2023: Europako startup eta berrikuntza ekosistemaren errendimendua*. Europar Batasunaren Argitalpen Bulegoa.
- Garofalo, V., & Arguello, A. (2024). Ekintzailetza jasangarrian eragiten duten faktoreen analisia: ikerketa bibliografikoa. *Reincisol, 3(6),* 3853-3879. https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(63853-3879)
- Sánchez-Torné, I., Pérez-Suárez, M., & Sianes, A. (2022). Ekintzailetza jasangarria eta Garapen Jasangarrirako Helburuak: analisi bibliometrikoa. *Revista Nacional de Administración, 13(1*), e3954.

OFICINA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO

Izena **eman one.gob.es**!

Financiado por la Unión Europea
NextGenerationEU

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE ESTADO DE DIGITALIZACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es

Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia