

Factores que afectan la sostenibilidad de las Start-ups en Bogotá.

Por:

Felipe Echavarría Villegas

Manuel Ostrovsky Mejía

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA –

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2019

Factores que afectan la sostenibilidad de las Start-ups en Bogotá.

Por:

Felipe Echavarría Villegas

Manuel Ostrovsky Mejía

Director:

Andrés Chavarro

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA –

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2019

Tabla de contenido

Resumen	6
Introducción:	7
1. Objetivos:	9
1.1 Objetivo general:.....	9
1.2 Objetivos específicos:	9
2. Planteamiento general	10
2.1. Pregunta de investigación.....	13
3. Variables	14
3.1. Inversión externa	14
3.1.1. Hipótesis 1	17
3.2. Plan de negocio	17
3.2.1. Hipótesis 2	22
4. Metodología	23
5. La sostenibilidad de los start-ups a mediano plazo	26
6. El punto de vista de los emprendedores	32
6.1. Perfil entrevistados:	33
7. Conclusiones entre la teoría y la práctica	43
8. Guía para los emprendedores	47
9. Conclusiones	50
10. Limitaciones y recomendaciones	52
Bibliografía	54

Tabla de gráficos

Gráfica 1: Etapa de las start-ups en Bogotá:	10
Gráfica 2: Ciclo de vida de las empresas	12
Gráfica 3: Mapa Variables	23

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Daniel Bilbao	33
Ilustración 2: Jose Jair Bonilla	34
Ilustración 3: Jose Guillermo Calderón	35
Ilustración 4: Felipe Betancourt	35
Ilustración 5: Martha Forero	36
Ilustración 6: Freddy Vega	37

Resumen

Este proyecto se realiza con base a las problemáticas identificadas en el ecosistema de emprendimiento en Colombia, donde las empresas tienen un promedio de vida de 5 años y solo el 3% de las start-ups existentes en el país han superado las etapas iniciales y alcanzado un punto de sostenibilidad. Por medio de este estudio se busca conocer con base a la literatura disponible y a las entrevistas con fundadores de start-ups sostenibles ubicadas en la ciudad de Bogotá, cuáles son los factores esenciales que pueden llevar un emprendimiento de esta naturaleza a superar una etapa inicial de alto riesgo y lograr dicha sostenibilidad. Al finalizar este estudio se pretende llegar a concluir cuales son los factores más importantes según la información levantada y proponer unos puntos que sirvan como guía a nuevos emprendedores que estén comenzando con start-ups en el país.

Introducción:

“Para que un start-up tenga éxito, no es suficiente con que crezca; tiene que crecer de manera sostenible.” (Ries, 2011).

El término start-up es demasiado reciente en el tiempo y por esto no existe una definición concreta o genérica de esta, lo que sí podemos afirmar es que es una empresa en su etapa temprana (menor a 5 años) que innova en algún aspecto de los negocios tradicionales con tecnología. A partir de esto encontramos una definición por Steve Blank y Bob Dorf ambos profesores e investigadores de las universidades más prestigiosas de Estados Unidos, donde la describen como "una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable"(Blank, 2012); los autores se refieren con organización temporal a un modelo de negocio que todavía no ha comprobado que es válido o perdurable en el tiempo, esto los lleva a estar en busca de su modelo de negocio que incluye encontrar los clientes y necesidades que van a resolver usando tecnología como diferencial y eficiencia en comparación con las empresas tradicionales (Blank, 2012). También se refieren con repetible a modelos de negocios que sin ninguna modificación sean exitosos en diferentes contextos culturales, demográficos o económicos.

Por último, el modelo escalable se refiere a que el negocio tiene que presentar crecimientos acelerados, que los ingresos crezcan más rápido que los costos fijos y variables en comparación con las empresas tradicionales. “Se trata de empresas emergentes con modelos de negocio escalables globalmente, asociadas generalmente a la innovación y al desarrollo de tecnologías e internet y orientadas a la masificación de las ventas, diseñadas para escalar velozmente” (Benito, 2013)

“La sostenibilidad es un atributo de los sistemas abiertos a interacciones con su mundo externo. No es un estado fijo de constancia, sino la preservación dinámica de la identidad esencial del sistema en medio de cambios permanentes. Un número reducido de atributos genéricos pueden representar las bases de la sostenibilidad. El desarrollo sostenible no es una propiedad sino un proceso de cambio direccional, mediante el cual el sistema mejora sostenible a través del tiempo. de manera” (Gallopín, 2003). En el estudio hablaremos sobre la sostenibilidad de los start-ups en el tiempo, donde tomamos la definición antes mencionada como guía para definir que es un start-up sostenible en el tiempo o que presentan un desarrollo sostenible. La definición tomada es la científica en la cual para este estudio el sistema será la empresa, emprendimiento o start-up que según su idea de negocio y plan de negocio le darán sus atributos genéricos o identidad que garantizarán la base de la sostenibilidad y que estos atributos permitan adaptarse a cambios externos constantes.

1. Objetivos:

1.1 Objetivo general:

El objetivo general del estudio es identificar las variables que pueden afectar positivamente la sostenibilidad de los start-ups en Bogotá.

1.2 Objetivos específicos:

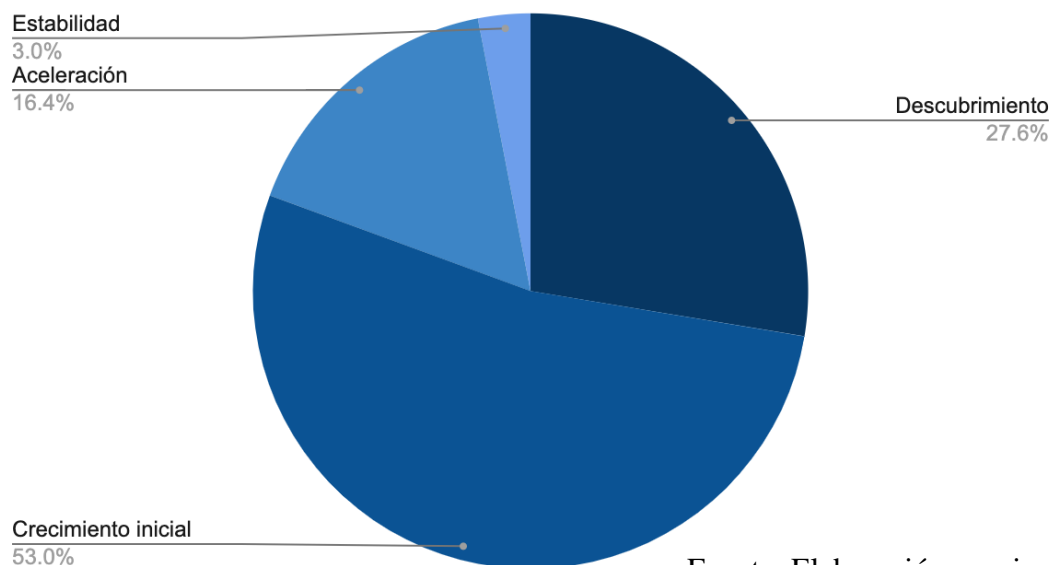
- Identificar los factores que son indispensables para asegurar la sostenibilidad de los start-ups según la información disponible.
- Analizar los puntos de vista de emprendedores y miembros de fondos de capital con experiencia en Bogotá, en cuáles son las variables o factores claves para que un start-up logre ser sostenible en el tiempo.
- Comparar los resultados obtenidos con las hipótesis anteriormente planteadas y de esta forma llegar a conclusiones que ayuden solucionar la problemática.
- Guiar a los emprendedores hacia cuáles son los puntos críticos para valorar en el momento de empezar con un start-up.

2. Planteamiento general

Según El Informe de Dinámica Empresarial realizado por Confecámaras, en 2017 se constituyeron 323.265 unidades productivas de las cuales 70.022 fueron sociedades. Durante este mismo periodo se cancelaron 10.967 sociedades lo que representa un 15% de las constituidas (Confecamaras, 2017).

Además, según las estadísticas de la Cámara de Comercio de Bogotá, después de un año de la constitución el 45% de las empresas cierra, para el segundo la cifra aumenta al 59%, para el tercero escala al 69% y para el cuarto es equivalente al 77% lo que significa que después de 4 años de creadas, solo sobrevive el 23% de las empresas. La vida promedio de las empresas en Colombia es de 5 años y según Julián Domínguez presidente de Corfecámaras, esto se debe principalmente a que se acaba el capital disponible de los socios para invertir en la compañía, acompañado de otros motivos como lo son las fallas en el diseño estratégico y la escasa actitud exportadora (Colprensa, 2017).

Gráfica 1: Etapa de las start-ups en Bogotá:

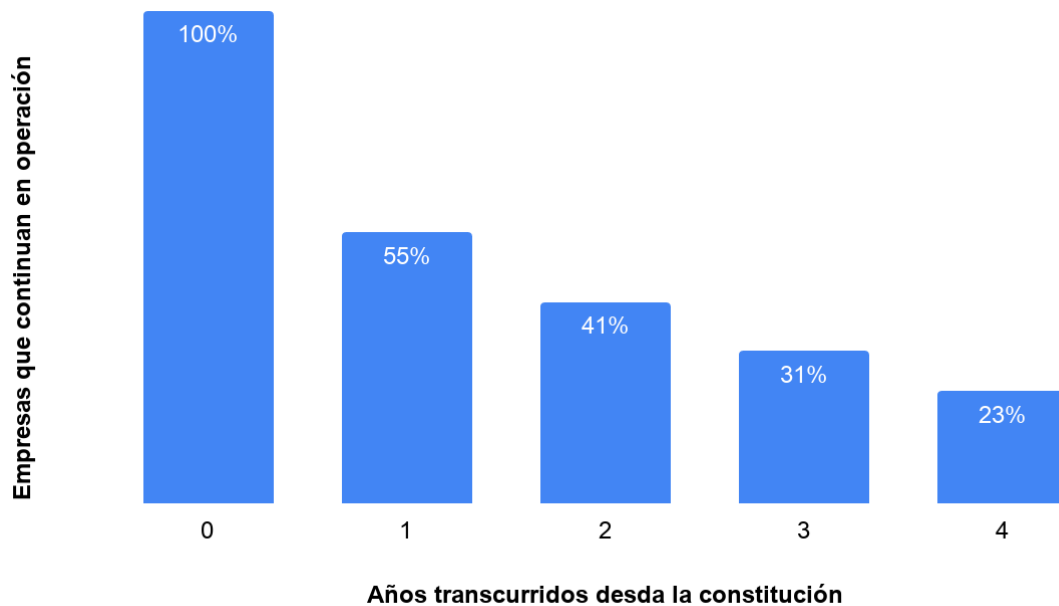


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Erin Griffith, la tasa de mortalidad de las Start-ups en Estados Unidos es del 90%, lo que quiere decir que de cada diez empresas que se constituyen solo una va a sobrevivir (Griffith, 2019). En cuanto al ciclo de vida se puede identificar como después de dos años de constituidas, permanecen en operación solo las dos terceras partes de las nuevas firmas y pasados cinco años solamente el 48% continúan con vida (Stangler, 2010). Esto demuestra cómo estos novedosos modelos de negocio cuentan con una corta expectativa de vida, esto sucede debido a que las start-ups usualmente cuentan con recursos limitados y enfrentan desafíos más grandes que las organizaciones maduras o tradicionales (Mazdeh et al., 2011).

Cuando se miran estas cifras en las start-ups en Colombia se pueden apreciar unos números aún más alarmantes. Según un informe publicado por Innpulsa en el año 2016, se identificaron 2696 empresas de este tipo en Colombia, de las cuales el 27,6% se encuentra en etapa de descubrimiento, el 53% en etapa de crecimiento inicial, el 16,36% en etapa de aceleración y solo el 3,04% se encuentran en etapa de estabilidad (Innpulsa, 2016), lo que demuestra el reducido número de empresas de esta índole que alcanzan la estabilidad en nuestro país.

Gráfica 2: Ciclo de vida de las empresas



Fuente: Colprensa, 2017

Según lo anteriormente planteado, identificamos un claro problema en el ecosistema de start-ups en Colombia, la característica volatilidad de estos negocios, los expone de forma vulnerable al riesgo de quiebra en plazos menores a los 5 años (Horrell & Litan, 2010). Esto es una gran problemática que enfrenta el país ya que las micro, pequeñas y medianas empresas, son fundamentales para el desarrollo económico de los países, gracias a su aporte económico, a la generación de empleo y al bienestar social (Solimano et al, 2007). Un aporte positivo en los factores mencionados anteriormente es muy beneficioso para cualquier país, pero principalmente para uno como Colombia en donde el crecimiento económico ha disminuido durante los últimos 4 años, la tasa de desempleo viene aumentando hasta alcanzar un altísimo 12,8% para enero del 2019 (DANE, 2019) y el bienestar social de la población parece decaer con el pasar de los años.

2.1. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que pueden influenciar positivamente la sostenibilidad de los start-ups en Bogotá?

3. Variables

3.1. Inversión externa

Previo a la explicación de la variable propuesta se debe hacer una importante aclaración, la inversión de la que se hablará en este escrito se refiere a inversión externa de terceros, importante decir que en estos terceros no se incluyen entidades financieras como bancos.

La inversión externa también es conocida en el ámbito de las start-ups como “venture capital” o “funding”. Venture capital conocido en español como capital de riesgo, es el capital que proveen firmas profesionales que invierten en empresas en edad temprana, con altos indicadores de crecimiento (Meena et al., 2019). Según la Irish Venture Capital Association (IVCA), el término se refiere a la provisión de capital a una compañía en etapa temprana en su ciclo de vida corporativo (IVCA ,2017). El capital invertido en las empresas se da a cambio de una participación en el patrimonio de estas (Wright & Robbie, 1998).

Según la IVCA, dicha provisión de capital está destinado al crecimiento y expansión de en una compañía (IVCA ,2017). Como lo explican Camilo Reverte y Rosa Bondilla en su texto “Alternative equity financing instruments for entrepreneurial ventures”, a diferencia de un préstamo bancario, el capital de riesgo busca participación en el patrimonio de la compañía apostando a que el futuro crecimiento de está incrementará su valor (Reverte & Badillo,2019). El nombre capital de riesgo proviene como su nombre lo dice, del alto riesgo que se corre en el momento de la inversión “De todas las inversiones, solo unas cuantas se convertirán en verdaderos ganadores del mundo empresarial. Así son cómo funcionan las cosas en el mundo del capital de riesgo. Se seleccionan las mejores, se les ayuda a crecer, y si tienen éxito las recompensas son fantásticas” (Leong et al., 2014).

En el estudio “*The role of venture capital in the formation of a new technological ecosystem*”, los autores buscan determinar la importancia de las inversiones de capital de riesgo en el desarrollo de plataformas tecnológicas y puntualmente en la maximización de ingresos de estas empresas (Breznitz et al., 2018). En búsqueda de confirmar la hipótesis inicial “el capital de riesgo facilita la transición de nuevas trayectorias tecnológicas” se realiza la investigación tomando un grupo de start-ups entre los años 1999 y 2009 que ofrecían software empresarial y analizando su desempeño, además de estudios relacionados con el impacto del capital de riesgo en innovación y en la creación de nuevas empresas (Breznitz et al., 2018). El estudio arroja como conclusión la positiva complementariedad que existe entre los fondos que hacen la inversión y las start-ups que la reciben, principalmente cuando el fondo tiene conocimientos en el sector que pueda aportar (Breznitz et al., 2018).

El estudio realizado por Yoji Nakajima, Shuto Miyashita, Shintaro Sengoku, tiene como objetivo definir el rol y la responsabilidad de los fondos de capital de riesgo como fuentes complementarias, no solo de capital sino también de innovación, esto enfocado en las start-ups nacientes de universidades en Japón (Nakajima et al., 2018). Con el fin de explorar el modelo de creación de start-ups académicas en ese país, se hizo el análisis en base a creación de teorías, tomando tres diferentes compañías jóvenes y los tres fondos de capital de riesgo que hicieron inversión en dichas start-ups (Nakajima et al., 2018). El resultado de esta investigación muestra cómo se presentan características muy similares en los tres casos estudiados, la relación de largo plazo generada con los fondos reduce el riesgo asociado a las start-ups en su etapa inicial (Nakajima et al., 2018).

Taxes and Venture Capital Support, un estudio publicado por “European Finance Review, tiene como objetivo corroborar dos importantes contribuciones al sector del capital de riesgo, primero busca definir la relevancia en cuanto a expansión e innovación de los fondos de capital y segundo ofrecer un análisis formal de cómo las políticas públicas afectan a estos fondos y su apoyo a las start-ups (Keuschnigg & Bo Nielsen, 2003). El desarrollo de este estudio se lleva a través del método matemático, analizando e implementando las variables económicas que afectan la inversión de capital de riesgo (Keuschnigg & Bo Nielsen, 2003). En conclusión, se encuentra como aparte de la falta de recursos, la inexperiencia comercial de las start-ups imponen una gran barrera en su desarrollo y crecimiento; y como los fondos de capital agregan valor no solo aportando el dinero sino también la profesionalización de estas pequeñas firmas (Keuschnigg & Bo Nielsen, 2003).

El estudio publicado por el Politecnico de Milán tiene como objetivo analizar los efectos del capital humano de los socios fundadores de los start-ups y el acceso a capital de riesgo de 439 empresas italianas con base tecnológica (Colombo & Grilli, 2010). La investigación se lleva a cabo poniendo en uso modelos de econometría que controlan el sesgo de supervivencia y la endogeneidad del capital de riesgo (Colombo & Grilli, 2010). Los resultados del estudio arrojan las diferencias en el desempeño entre las empresas respaldadas y no respaldadas por fondos de capital de riesgo y como la función de “entrenador” de estos trae repercusiones en el éxito de dichas start-ups (Colombo & Grilli, 2010).

¿El estudio “When does corporate venture capital investment create firm value?” tiene como objetivo principal determinar las implicaciones del capital de riesgo en nuevos emprendimientos y definir si estas inversiones agregan o no valor a la compañía (Dushnitsky

& Lenox, 2006). Para la etapa de investigación se llevó a cabo un panel con fondos de capital y empresas beneficiadas por estos, en el cual de forma cualitativa se analizaron los diferentes resultados arrojados (Dushnitsky & Lenox, 2006). Los hallazgos demuestran cómo a pesar de la heterogeneidad de los fondos de capital, se encuentran resultados positivos muy similares al largo de la muestra. Se presentan descubrimientos relevantes tanto para los fondos como para la estrategia tecnológica de las start-ups (Dushnitsky & Lenox, 2006).

Con base a los estudios presentados creemos que el capital de riesgo invertido en empresas en edad temprana tiene grandes efectos en el desempeño, la sostenibilidad y el desarrollo de estas en el largo plazo.

La variable de capital de riesgo será usada en el presente estudio como una de las determinantes para la sostenibilidad de los start-ups, teniendo como base no solo el capital invertido por los fondos sino también el apoyo desde el know-how empresarial que estos poseen.

3.1.1. Hipótesis 1

El acceso a capital de riesgo de los start-ups es un factor determinante para lograr su sostenibilidad

3.2. Plan de negocio

Para esta investigación tomamos la variable idea de negocio como uno de los ejes principales ya que “una idea de negocio no es más que una herramienta a las manos de un potencial empresario, quien, con creatividad, esfuerzo y dedicación, puede convertirla en una oportunidad.” (CEASE, 2011) Esta idea de negocio “surge debido a la existencia de

oportunidades de negocios que pueden ser necesidades no satisfechas de los usuarios...”(Hougaard, 2004) “tiene etapas predecibles que involucran una serie de tareas delimitadas en un tiempo.”(Weinberger, 2009) y a la mano de " un emprendedor que, determina su viabilidad a través de la evaluación de sus aspectos comerciales, técnicos, de gestión, legal, económicos, financieros y ambientales" (Weinberger, 2009) Haciendo que la idea de negocio se convierta en el primer borrador de un plan de negocio.

Según Héctor Montiel autor de de la Idea de Negocio a la Alerta Empresarial: Precursores del plan de negocio, la idea de negocio es una fase inicial del proceso empresarial y creación de empresa; “ esta fase inicial que comienza con la percepción de una idea de negocio y concluye con su posible desarrollo , siempre y cuando para el empresario sea factible y atractiva.”(Montiel, 2014) La idea de negocio es el eslabón principal de cualquier start-up y es el impulso desde el cual se empieza a desarrollar dicha empresa.

Este principal impulso de idea de negocio que tienen los empresarios a crear empresa ha sido denominado por cierto autores durante los años como: “es llevar a cabo nuevas combinaciones de ideas de negocios existentes” (Schumpeter, 1934), en el cual estas combinaciones se hacen a partir del uso de la tecnología, “es la habilidad para anticipar de modo correcto hacia donde surgirán las próximas imperfecciones y desequilibrios del mercado.” (Kirzner, 1973), O “ es el estudio del cómo, por quién y con qué efectos las oportunidades que crean futuros bienes y servicios son descubiertas, evaluadas y explotadas.”(Bruyat & Julien, 2001)

La visión de Hougaard en “*la idea de negocio* es presentar y explicar el proceso empresarial desde el momento en que se concibe una idea hasta que el nuevo negocio o unidad de negocio se introduce en el mercado. *La idea de negocio* es un marco destinado a agudizar su sentido

hacia el espíritu empresarial y tal vez hacer que quiera tener una oportunidad de hacerlo usted mismo. El libro pretende ser educativo y una fuente de inspiración.” (Hougaard, 2006).

Hougaard nos cuenta que escribe su libro a partir de la investigación de teorías de emprendimientos y empresas usando como referencia a los clásicos pensadores de las teorías de administración de empresas como Abell, Drucker, Porter, Prahalad, Hamel, Day, Levitt y D’Aveni. El uso de sus propios modelos o tipologías son todos deducidos de las teorías formales existentes. También gran parte de su libro es tomado de casos y estudios que realizó en el pasado y lo mezcla con su experiencia personal y eventos. Durante su libro y específicamente en el capítulo 10 se define la importancia de tener una idea preconcebida y que la superioridad del producto es una condición necesaria y suficiente para el éxito. Se concluye la importancia de la idea negocio y que termina siendo el valor diferencial entre un plan de negocio éxito o no sin tomar en cuenta su planeación. Podemos concluir que vamos a usar la variable idea de negocio para mostrar su importancia en el desarrollo de un start-up y el libro como soporte mostrando que la idea de negocio es el eslabón principal para crear un plan de negocio que haga la diferencia entre una empresa sostenible en el tiempo y una que no.

“El propósito de este texto es de alentar el espíritu empresarial de las personas, pero, sobre todo, el de quienes tienen la intención de aprovechar alguna idea de negocio, ya sea por iniciativa propia y personal o de la organización para la cual trabaja” (Campos, 2014). La investigación para escribir su texto fue principalmente tomando la economía mexicana y analizandola con las teorías de Kerzner, Reynolds, Timmons y demás en el cual va dirigido a las personas curiosas que quieran saber cómo puede una idea de negocio ser exitosa. Su libro está dividido en tres fases donde al principio explica la relevancia de tener una idea de negocio estructurada y mentalizada. En la segunda fase se enfoca en la alerta del empresario que tiene

que estar buscando constantemente ideas y después en su tercera fase habla de cómo crear empresa. Se concluye la importancia de creaciones de nuevas ideas de negocio en el desarrollo económico de la región y el reto que enfrentan los empresarios cada día más de la creatividad por medio de la alerta empresarial. La variable es el reto principal que enfrentan todos los empresarios que cada día se vuelve más competitivo el mercado y las empresas que logran crecer día la noche a la mañana son aquellas que ideas de negocios que son altamente creativas usando lo existente con nuevos métodos de incertidumbre que son generalmente la tecnología y el desarrollo de nuevos bienes y servicios (Campos, 2014).

El siguiente texto es una guía para emprendedores para que puedan estructurar sus compañías y tengan éxito el autor al principio se refiere "Aquí encontrará todos los consejos, técnicas y mejores prácticas que los empresarios necesitan en su búsqueda para crear empresas exitosas, empaquetadas para adaptarse al camino particular de su equipo de inicio" Blank, S (2012).

Blank concluye que existen muchas definiciones de start-ups y para diferentes sectores económicos estas varían, pero él lo define como "Una start-up no es una versión más pequeña de una gran empresa. Una start-up es una organización temporal en busca de un modelo de negocio escalable, repetible y rentable. Al principio, el modelo de negocio de inicio es un lienzo cubierto de ideas y conjeturas, pero no tiene clientes y tiene un conocimiento mínimo del cliente". El manual para dueños de start-ups es una herramienta crucial para nuestra variable ya que podemos ver la importancia de la idea de negocio en los start-ups y como dice blanks estas ideas de negocio no pueden ser simplemente una buena idea sino tienen que ser escalables y replicables en muchas regiones del mundo o de un país.

“Si todavía piensas que con una buena idea, perseverancia y trabajo duro el éxito es inevitable, siento decirte que estas equivocado. La triste realidad es que la mayoría de start-ups fracasan porque son gestionadas como si fuesen empresas tradicionales...Cada plan de negocio empieza con un conjunto de asunciones. Traza una estrategia que asume estas asunciones y prosigue para mostrar cómo alcanzar la visión de la empresa. Como no se ha demostrado que las asunciones sean ciertas (son asunciones, al fin y al cabo) y a menudo son erróneas, el objetivo de los primeros esfuerzos de la start-up debería ser probarlas tan rápido como sea posible.”

Ries, E. (2011). El libro está basado en el método lean donde se enfocan en que un producto o empresa siempre debe de tener un proceso de innovación continua, se concluye que aquellas empresas que nacen o lanzan al mercado productos o servicios usando la innovación continua son altamente exitosas porque pueden rápidamente adaptarse a cambios constantes y no perder mercado sino ganar. No obstante, el autor de The lean start-up dice que para un start-up sea sostenible, debe de basarse sobre dos principios básicos: el modelo de ingresos y el motor de crecimiento. En el modelo de ingresos se habla sobre la hipótesis de valor, que comprueba si un producto o servicio tiene un valor para los clientes efectivos; y en el motor de crecimiento se discute sobre la hipótesis de crecimiento que es basada en como los nuevos clientes pueden descubrir el producto o servicio y serian atraídos a ellos.

Con base a los anteriores estudios podemos definir que el plan de negocio es fundamental para la creación, operación y funcionamiento de un start-up, ya que este da los lineamientos de la identidad, mercado objetivo, productos, go-to-market y otros factores de la empresa. Según los autores la creación de un plan de negocio estructurado y detallado puede ser uno de los factores claves que ayuden a que la empresa llegue a ser sostenible en el tiempo, con sostenible nos basamos en la definición científica de Gallopín “La sostenibilidad es un atributo de los sistemas abiertos a interacciones con su mundo externo. No es un estado fijo de constancia, sino la

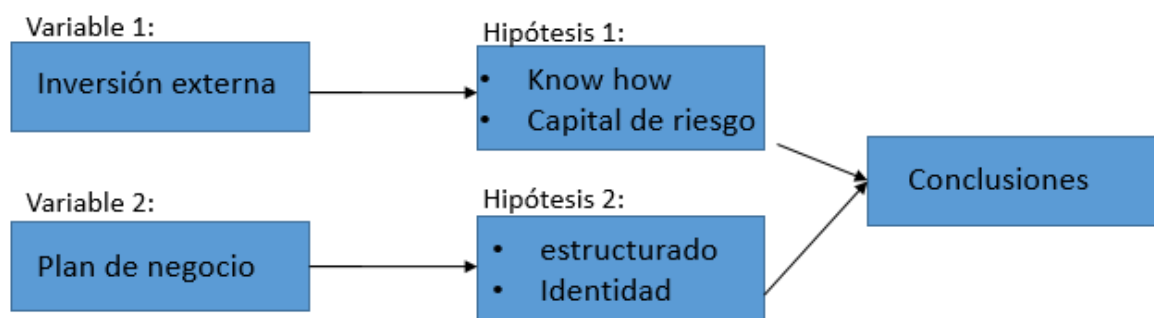
preservación dinámica de la identidad esencial del sistema en medio de cambios permanentes. Un número reducido de atributos genéricos pueden representar las bases de la sostenibilidad. El desarrollo sostenible no es una propiedad sino un proceso de cambio direccional, mediante el cual el sistema mejora sostenible a través del tiempo” (Gallopín, 2003). Definimos que para este estudio el sistema será la empresa, emprendimiento o start-up que según su idea de negocio y plan de negocio le darán sus atributos genéricos o identidad que garantizarán la base de la sostenibilidad y que estos atributos permitan adaptarse a cambios externos constantes, pero manteniendo siempre su identidad y objetivos principales planteados en el plan de negocio.

3.2.1. Hipótesis 2

Un plan de negocio estructurado, en Colombia tiene un efecto positivo en la sostenibilidad de los start-ups.

4. Metodología

Gráfica 3: Mapa Variables



Fuente: elaboración propia

Al llevar a cabo la investigación de las variables 1 y 2 según el modelo anterior, esperamos tener como resultado que las start-ups si requieren unos lineamientos concretos y una inversión de fondos de capital de riesgo para garantizar su sostenibilidad, adicional podrán surgir variables sugeridas por los entrevistados que no fueron contempladas en el momento de diseñar el presente estudio. En el caso de que surjan nuevas variables serán tenidas cuenta en el momento de presentar los resultados y llegar a las conclusiones.

Para nuestra investigación decidimos usar el método cualitativo ya que este método toma la información basada en la observación de comportamientos naturales y respuestas abiertas que permiten posteriormente interpretar su significado. La decisión de usar este método y no el cuantitativo es porque el tema de investigación no se puede medir a través de valores numéricos o preguntas con respuestas predeterminadas sino por medio de casos y experiencias de profesionales en el sector de start-ups y emprendimiento. Para garantizar la validez y fiabilidad de nuestro caso se van aplicar los métodos de validez de criterio y las aplicaciones repetidas. La validez de criterio consiste en la comparación entre las medidas investigativas y otra medidas estándares que se denominan criterio, como por ejemplo en nuestro caso las otras

medidas serían la opiniones y puntos de vistas de emprendedores fuera de nuestro alcance como Elon musk o Simón Borrero. Por último, las aplicaciones repetidas consisten en medir la repetición de nuestras variables a través del caso así con el fin de determinar hasta que punto este conjunto de variables son reproducidas en el tiempo.

Se van a realizar entrevistas en profundidad a 6 emprendedores colombianos con experiencia en la ciudad, con el fin de saber cuáles son los factores o variables que creen ellos que fueron la clave para que su negocio prosperará en el tiempo. Las preguntas de investigación sirven de referencia y punto de partida para la recolección de datos para el análisis de este caso. En conjunto con la literatura académica se realizará un analices en cual se encontrarán indicios en como otros start-ups puedan alcanzar la sostenibilidad. Nuestra muestra de síes individuos se basó sobre la teoría de Eisenhardt que es no escoger una muestra representativa de una población sino una muestra teórica, donde el número de individuos o casos es representado por la información actual que haya sobre el tema. “el objetivo de la muestra teórica es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente ... deben adicionarse el número de casos hasta la saturación de la teoría” (Eisenhardt, 1989). Como el tema de los startups es muy reciente y la información es muy limitada sobre todo para nuestra muestra teórica, ya que teníamos que tener contactos directo con los emprendedores; saturamos nuestros contactos hasta llegar a tener síes emprendedores dispuestos a participar en nuestra investigación.

Las entrevistas serán llevadas a cabo de forma individual y cada una será guiada por un cuestionario guía de alrededor 7 preguntas con el objetivo de entender los factores claves mencionados anteriormente. El muestreo será escogido por conveniencia debido al reducido

tamaño de la población en la que nos enfocaremos y gracias a las buenas relaciones que hemos construido con fundadores y miembros de fondos durante nuestra experiencia laboral.

Cuestionario:

1. ¿Cuéntenos un poquito de tu trayectoria de que has hecho para llegar hasta este punto?
2. Queremos saber un poco más de la empresa, ¿cuánto llevan en funcionamiento, a qué se dedican y quiénes son sus clientes o mercados?
3. Para usted, ¿cuáles son los factores determinantes para que un start-up logre llegar a ser sostenible?
4. ¿Por qué los factores mencionados anteriormente, bajo su criterio, son determinantes para que un start-up logre sostenibilidad económica?
5. ¿Qué recomendaciones daría usted para aplicar los anteriores conceptos a un start-up colombiano que este empezando?
6. Desde su criterio, ¿qué cree Usted que ha hecho bien con su empresa?
7. ¿Cuál es la mejor forma de acceder a fondos de capital

La muestra consta de 6 emprendedores hayan creado, manejado o acompañado start-ups que estén creciendo exponencialmente. Una vez realizadas las entrevistas se llevará a cabo un análisis de cada pregunta según lo que respondieron en cada entrevista, así arrojando como resultado indicios de los factores fundamentales para los emprendedores.

5. La sostenibilidad de los start-ups a mediano plazo

Objetivo 1: Identificar los puntos que son indispensables para asegurar la sostenibilidad de los start-ups según la información disponible.

Según nuestra investigación en artículos y libros educativos sobre start-ups podemos acordar que para la gran mayoría de expertos el principal eslabón para garantizar la sostenibilidad de un emprendimiento en el mediano plano es el desarrollo y creación de un plan de negocios efectivo y realista, en donde se pueda comprobar la “viabilidad de una idea de negocio a través de la evaluación de sus aspectos comerciales, técnicos, de gestión, legal, económicos, financieros y ambientales” (Weinberger, 2009). Muchos autores se refieren al plan de negocio no como una guía fija que encamina el negocio en el futuro sino como una guía flexible que va orientando y adecuándose en el tiempo según los cambios y necesidades de los clientes, ya sean actuales o potenciales.

En el libro “The start-up playbook: secrets of the fastest growing start-ups from their founding entrepreneurs” encontramos los testimonios de 3 de los más exitosos emprendedores del mundo cómo lo son Elon Musk, Scott Harrison y Sara Blakely, donde nos comparten los factores que para ellos fueron fundamentales para la creación y el escalamiento de sus exitosas compañías en los primeros cinco años de vida. Algo que se identifica cómo constante a lo largo del libro es el enfoque hacia la importancia de un plan de negocio establecido y con esto no nos referimos a que este escrito sobre piedra y que no debe haber desviaciones en el proceso, sino por el contrario que se deben tener en cuenta los probables factores que podrán alterar el curso y cómo lo menciona Simón Borrero CEO de Rappi, lo más importante es saber escuchar a los usuarios,

entender sus necesidades (Borrero,2017) y saber reaccionar de una forma rápida y efectiva para suplir estas necesidades de una forma concreta.(Endevor, 2018)

Lo ideal para hacer en un comienzo es encontrar una brecha en el mercado y mirar hacia el futuro, como lo plantea Ricardo Ortiz, fundador y CEO de SIIGO, ahí se encuentra una de las claves del éxito. Siigo empezó a vender un software contable cuando las empresas en Colombia ni siquiera tenían computadores, lo que llevo a que tuvieran que incluir dentro de su portafolio la venta de computadores para que las empresas pudieran utilizar sus servicios. En 2010 cuando se lanza Siigo Nube, el SAS (Software as a Service) no existía y ellos fueron pioneros en vender un software en la nube desarrollado en Colombia, esto los llevo a alcanzar la altísima cifra de 130.000 comercios utilizando este servicio en el país para el año 2018.

En cuanto a la fase de ideación e iteración, el autor del libro que mencionado anteriormente nos deja unos tips fundamentales de los cuales haremos principal énfasis en 2. El primero cómo lo llama el autor “Build painkillers not vitamins”, es fundamental desarrollar una idea que sea vital para el mercado, se debe buscar que solucione una definida y clara problemática actual o futura, es un error muy común de los emprendedores llevar a cabo una solución parcial a una idea más madura que actualmente ya es exitosa (Kidder, 2012). En segundo lugar, se menciona la importancia de crear un negocio que funcione cómo monopolio, se debe intentar buscar una problemática atendida de forma deficiente y encontrar una solución que logre dominar este mercado, que inicialmente puede ser un nicho en el cual se pueda establecer una presencia y predominancia clara. (Kidder, 2012)

Para Elon Musk la clave de una gran Start-up es un gran producto. La forma de ser exitoso en mercados altamente competidos se debe crear algo que va a deslumbrar a los potenciales consumidores actualmente insatisfechos. Se debe enfocar en producir un producto o servicio

verdaderamente innovador, luego concentrarse en volverlo lo mejor posible antes de expandirse a otras áreas, esto es fundamental ya que de esta forma los clientes estarán lo suficientemente satisfechos como para convertirse en embajadores y recomendarlo a sus redes. (Kidder, 2012)

Como lo menciona Sara Blakely fundadora de Spanx, la billonaria compañía de “shapewear”, uno de los principales factores del éxito es tener una visión sin límites (Kidder, 2012) y con esto se refiere a pensar más allá de lo convencional o ya existente a la hora de desarrollar el producto. Borrero nos traduce esta iniciativa de una forma que se acomoda mucho más a las características del mercado colombiano, y nos hace entrar en razón de una ventaja que existe en la región en comparación a otras más desarrolladas y es el hecho de que está todo por desarrollar y ya la ideas existen en países más avanzados. El hecho de que Latinoamérica y Colombia sean zonas con emprendimientos de impacto contados lleva a una oportunidad gigante para que los start-ups para desarrollar ideas de negocio innovadoras y que aporten a la sociedad logrando crecimiento económico (La FM Noticias, 2019).

Se debe soñar en grande, alinear objetivos, ser consistentes a la propuesta de valor, buscar impacto, priorizar las inversiones en lo que realmente vuelve al negocio competitivo y confiar que el talento en ingeniería en Colombia tiene poco que envidiarle al de Silicon Valley, de esta forma se llegará a un negocio que logre el tan añorado crecimiento y escalabilidad que llevan a la sostenibilidad de un start-up en nuestra región (La FM Noticias, 2019).

En las conclusiones del libro se resaltan varios puntos cruciales cómo son, crear un producto que se acomode a las necesidades de los usuarios, entender que cómo se está ofreciendo algo completamente nuevo al mercado puede ser sorpresiva la respuesta que se reciba y cada interacción con los clientes debe ser un proceso de aprendizaje que permita encaminar el desarrollo del producto hacia lo que el mercado realmente necesita. Es importante estar alerta

a los cambios en las necesidades y preferencias del mercado ya que los productos deben fluctuar con estos.

Como ya sabemos en la naturaleza de las start-ups existe un componente de rápido crecimiento, y para lograr este tan anhelado crecimiento existen varios factores fundamentales, el primero cómo se mencionaba anteriormente es tener un producto y servicio que supla las necesidades de un mercado insatisfecho, el segundo es que la empresa esté preparada para ampliar su capacidad constantemente y el tercero es contar con el capital requerido para desarrollar el segundo punto. Existen diferentes formas de apalancar el crecimiento de un negocio, y la que más ha tenido acogida en el ecosistema de los start-ups son los Venture Capital (VC) o fondos de capital de riesgo. Durante los últimos años se ha evidenciado el alto interés que existe entre los VC's más importantes del mundo como lo son Sequoia Capital, Softbank, Andreessen Horowitz, Y Combinator. y Accel Partners en hacer inversiones en Latino América y puntualmente en Colombia.

Una de las principales empresas beneficiadas por estos fondos es Rappi quien a mediados de 2019 recibió una inversión de 1.2 billones de dólares americanos de la cual el 80% fue proveniente de un solo fondo, Softbank. Borrero habla sobre la importancia de las inversiones que ha recibido Rappi desde sus inicios, el CEO se refiere a estas cómo un factor clave en el desarrollo, éxito y sostenibilidad de la compañía (Endevor, 2018). En el estudio “Venture capital financing, strategic alliances, and the initial public offerings of Internet start-ups” utilizando el momento de la oferta pública inicial cómo un medidor de desempeño, sostenibilidad y éxito de la compañía, se identificaron los tres principales factores que lograron acortar el periodo desde la creación hasta el IPO (Initial Public Offering)^{xº}. En primer lugar, se encuentra la buena relación que se construye entre el fondo y la compañía, segundo la

cantidad de dinero levantado y tercero el tamaño y la calidad de la red de alianzas estratégicas del start-up. (Chang, 2004)

A diferencia de la segunda premisa en el estudio, Simón Borrero habla sobre cómo levantar la mayor cantidad de dinero posible no es ideal debido a que se puede llegar a entregar un gran porcentaje de la compañía lo que no es beneficioso para los fundadores y otros inversionistas.(Endeavor, 2018) Sin embargo habla de cómo es fundamental el networking de los VC's ya que se pueden llegar a hacer muchas conexiones que aporten al crecimiento de la compañía, la ventaja de los fondos de capital, frente a otras fuentes de financiación es que no solo buscan invertir un capital sino también que buscan la forma de crear valor para recibir el mayor retorno posible sobre su inversión.(Endeavor, 2018) El tiempo que dedican los VC's es fundamental y muy valioso por lo que hay que provecharlo al máximo.(Endeavor, 2018)

Por otro lado, Ricardo Ortiz CEO de Siigo, la primera empresa colombiana de software en recibir inversión extranjera en el año 98 de la multinacional holandesa Sac Software, cuenta su experiencia y habla sobre cómo la relación entre los fondos y la empresa es fundamental para un buen desarrollo y crecimiento de esta. Siigo recompra en 2010 la participación que había adquirido Sac por diferencias en el enfoque, Sac quería enfocarse en las empresas de más alto nivel mientras que Siigo veía el potencial en las empresas de la base de la pirámide, ese mismo año la empresa colombiana lanza su Siigo Nube. En 2017 la empresa buscó de nuevo inversión extranjera que ayudará a catapultar su producto SaaS, se sostuvieron largas conversaciones y negociaciones con dos grandes fondos estadounidenses, la decisión finalmente se basó en la conexión que había con cada uno de ellos y cómo lo dice Ricardo “Hay que escuchar al corazón” razón por la cual escogieron a Accel-KKR, a quien Ortiz atribuye gran parte del éxito actual. (Endeavor, 2018)

Adicionalmente a los factores anteriormente mencionados y planteados en este estudio se identificó un tercero que parece tener igual relevancia a la hora de asegurar el éxito y la sostenibilidad de los start-ups y este es la calidad del equipo de fundadores y la relación entre ellos. En primer lugar, es fundamental que los fundadores tengan experiencia y ya hayan construido empresas desde cero, esa es la principal diferencia entre un buen emprendedor y un qué cree que por tener una buena idea se merece que los fondos inviertan en el (Endeavor, 2018), el emprendimiento es una vocación no un hobby (Portafolio, 2018) Segundo es de suma importancia un equipo con capacidades diversas, que pueda ocupar y tomar el liderazgo de las diferentes áreas de la compañía, siendo fundamental profundos conocimientos en temas de ingeniería (La FM Noticias, 2019).

Tercero, cómo fundador de una compañía es imperativo verse involucrado en todo el proceso, desde la estrategia, pasando por el diseño hasta la inversión, a medida que la empresa crece los roles deberán adaptarse a las necesidades cambiantes y esto no deberá ser ningún problema ya que cómo lo expresa Scott Harrison, fundador de Charity:Water, es fundamental creer que la misión de un emprendimiento es el principal propósito de la vida de los emprendedores (Kidder, 2012). Y, por último, pero no menos importante es las relaciones que existan entre los miembros fundadores, se deben tener intereses y expectativas alineadas (La FM Noticias, 2019) ya que uno de los principales factores que pueden llevar a la mortalidad de un start-up en etapa temprana son las diferencias y conflictos que se puedan generar en el equipo fundador.

6. El punto de vista de los emprendedores

El segundo objetivo de este estudio es poder ver la perspectiva de individuos que para nosotros han sido exitosos fundadores o gerentes de start-ups en Bogotá que cumplen con nuestros parámetros para definir start-ups sostenibles (lideradas por emprendedores en serie, que son empresas con crecimientos exponenciales, tiene algún componente tecnológico, que han recibido al menos 2 millones de dolares de inversión, tienen operacion en más de un país y están en el rango de 5 años de existencia). Para poder entender la perspectiva de estos individuos se realizarán entrevista semiestructuradas, ya que como va hacer más un conversatorio con estos individuos se pueden ir resolviendo ciertas preguntas del formulario en medio del conversatorio. El objetivo de estos conversatorios es poder encontrar puntos o perspectivas comunes entre los entrevistados que nos permitan estandarizar factores comunes que sean claves para la sostenibilidad de los start-ups en Bogotá.

6.1. Perfil entrevistados:

Daniel Bilbao

Daniel es un joven emprendedor caleño apasionado al mundo de los start-ups donde lo llevo a trabajar en Wall Street, Silicon Valley en un emprendimiento que vio crecer y quebrar y en otros start-ups como Rappi. “Este ingeniero electrónico, que tiempo atrás fue nadador de alto rendimiento de las selecciones Valle del Cauca y Colombia, es un

Ilustración 1: Daniel Bilbao



Fuente: (Bilbao,Na)

apasionado del mundo de las ‘start-ups’. Tras trabajar en la banca de inversión en Wall Street, se movió a la costa oeste de Estados Unidos, donde fue uno de los primeros empleados **de una empresa de base tecnológica que vio crecer y quebrarse**. De ahí aprendió aciertos y errores que le sirven de base para Truora, que fundó junto a sus socios David Cuadrado, Cesar Pino y Maite Muñiz. Además de combatir el fraude, estos emprendedores piensan en cómo pueden aportar para que la región pueda avanzar. **Truora hace ‘background checks’ (o verificación de identidad), sirviendo a plataformas como las de transporte, que necesitan validar que los conductores que se inscriban no tengan multas o que sean buscados por ser parte de una banda criminal**. Además, hacen gestión de identidades, reconocimiento facial y tecnología OCR.” (Dinero, 2019)

José Jaír Bonilla

Ilustración 2: Jose Jair Bonilla

Tiene 32 años y desde el 2010 se unió al proyecto de Simón Borrero CEO y fundador de Rappi para crear Imaginamos, una empresa enfocada en crear productos digitales para empresas. Después de estar varios años como inversionista en Rappi, en el 2018 decide emprender Chiper una



Fuente: (Noticias jo, nd)

plataforma enfocada en unir las tiendas de barrio con los fabricantes para garantizar precios más competitivos y justos para los clientes así aumentando la rentabilidad de las tiendas de barrio.

“Somos una plataforma de retail directo que conecta tu negocio directamente con fabricantes de productos de consumo masivo para conseguir precios nunca antes vistos y aumentar las ganancias y la competitividad de tu negocio.

Nuestra red de empresarios Chiper se enfoca en ofrecer a los consumidores los productos que están buscando día a día a precios a su alcance. Tú vendes productos de buena calidad, con precios justos y cerca de la casa de tus clientes.

Encontrarás una herramienta que te permite manejar tu negocio completamente desde tu teléfono, puedes hacer los pedidos, facturar, manejar el inventario, saber cuánto estas ganando,

hacer actividades de marketing, llevar las cuentas y mucho más” (Chiper Empresario - Apps en Google Play, nd)

José Guillermo Calderón

José Guillermo estudió Ingeniería Industrial y Derecho en la Universidad de Los Andes. Tiene una gran trayectoria en el mundo de los start-ups colombianos pues hace parte de los fundadores de Domicilios.com y Merqueo, que se dedican a transformar la industria del foodtech. En el 2017 decide emprender junto con Miguel McAllister

Muy una cadena de restaurantes que pretende formalizar el de los almuerzos ejecutivos o corrientazos en Colombia y en Latinoamérica.

Ilustración 3: Jose Guillermo Calderón



Fuente: (Calderon, nd)

Felipe Betancourt

Felipe es un joven emprendedor que junto a 2 socios en el 2016 deciden montar un start-up que pudiera mitigar los altos costos y grandes logísticas que requieren las empresas en sus sistemas de distribución. “Nos interesa empoderar a nuestros clientes dándoles la facilidad y la tranquilidad de operar, mediante nuestro Transport Management System (TMS). Así visibilizamos la trazabilidad, en tiempo real, de su vehículo de carga y Nos

Ilustración 4: Felipe Betancourt



Fuente: (p4s.co, nd)

apasiona analizar, organizar y optimizar las rutas de entrega. Nos basamos en el tráfico de la ciudad para lograr tiempos de respuesta ágiles.

Notificamos siempre a nuestros clientes el estado de sus servicios tiempo real usando mensajes automatizados vía SMS, e-mail y push-notifications. Creamos una experiencia única de servicio.

Creemos en adaptarnos a los tiempos del cliente. Recogemos en la fecha y hora exacta en la que programe el servicio.

Por medio de un marketplace, estamos revolucionando la logística de última milla y haciéndole más simple a nuestros lifters su trabajo.

Con beneficios como: descuentos en el cambio de aceite o en la revisión técnico mecánica de su vehículo, ayudamos a cada conductor a administrar correctamente su forma de transportar. Estamos seguros que nuestros conductores felices, hacen clientes felices.

Somos expertos en solucionar los problemas logísticos de nuestros clientes, con procesos y tecnología.” (Manuela, 2017)

Martha Forero

“Marta Forero Sepulveda es Cofundadora de Ubits, un Start-up de entrenamiento corporativo que hace parte de Y Combinator, la aceleradora que ha impulsado empresas como Airbnb, Dropbox y

Ilustración 5: Martha Forero



Fuente: (Dinero, 2018)

Stripe. Marta Forero Sepulveda es amante de la innovación educativa y de la tecnología. Su propósito actual es infundir al aprendizaje permanente, creando contenido que eduque, transforme e inspire a Latinoamérica.” (Robbiejrye, 2019). Ubits es una plataforma interactiva que permite a miles de compañías capacitar a sus empleados con cortos cursos que permiten aumentar la efectividad de aprendizaje.

Freddy Vega

A sus 30 años crea el primer start-up latinoamericana en ser aceptada en “y combinador” una de las aceleradoras más famosas y con más prestigio de silicon vally. Platzi es una plataforma que ofrece clases en vivo de programación, diseño, marketing y negocios vía streaming.

Ilustración 6: Freddy Vega



Fuente: (Jiménez, 2016)

Con base a los testimonios de los emprendedores expuestos en los perfiles anteriores, se fueron encontrando hallazgos diversos y complementarios que nos enseñan la diversidad de experiencias y puntos de vista existentes dentro de los fundadores entrevistados. A pesar de ser personas con perfiles educativos similares, semejanza en edades y hacer parte de la misma industria, cada uno tiene factores diversos a los cuales atribuye su éxito, trataremos primero aquellos que fueron más recurrentes en las repuestas.

El capital es uno de los factores que mayor relevancia encontró dentro de los testimonios de los fundadores, lo identifican cómo una de las claves para la sostenibilidad de sus compañías. Daniel Bilbao, CEO y cofundador de Truora, un start-up enfocada en la prevención de fraude, cuenta como el capital recogido de los fondos de capital ha sido de vital importancia. “Al

comienzo está bien empezar con capital propio, bootstrap, luego se puede levantar un poco de family and friends y por último de VC's, este último es el capital que lleva a la empresa a escalar de forma rápida". Daniel habla sobre el término smart money y de cómo el dinero en sí solo no es lo que más aporta, sino es la experiencia y la red de los fondos que invierten en la compañía, esto es lo que hace la diferencia entre un buen y mal inversionista, cualquiera puede aportar dinero, pero no cualquiera puede aportar el know how y el acompañamiento necesario, para que junto con ese dinero la compañía tenga oportunidades de sobresalir.

Por otro lado, José Jair Bonilla, CEO y cofundador de Chiper, un start-up dedicada a crear oportunidades de crecimiento para las tiendas de barrio en Colombia y México, habla de cómo el capital es de suprema importancia ya que este permite a los fundadores poder experimentar rápido, equivocarse, corregirlo y seguir iterando sin tener el riesgo ni los recursos limitados que harían que en una empresa tradicional una equivocación así se al fin de una compañía. Siendo muy similar el punto de vista de Felipe Betancourt, cofundador de Liftit, este además agrega que la conformación del cap table de la compañía es de vital importancia, ya que las personas que hagan parte de este son quienes estarán apoyando y guiando a los fundadores por el camino que los llevara a convertirse en una compañía exitosa. Un cap table o Una tabla de capitalización, es una hoja de cálculo o tabla que muestra la capitalización de capital para una empresa. Una tabla de capitalización se utiliza en start-ups y negocios en etapa inicial. En general, la tabla de capitalización es un desglose complejo del patrimonio de los accionistas de una empresa, donde puede incluir todo el capital propio de una empresa, como acciones ordinarias, acciones preferenciales, warrants y acciones convertibles.

“El capital es un factor positivo cuando es realmente necesario” esta es una de las frases que más resonó durante las entrevistas y la plantea José Guillermo Calderón CEO de Muy y cofundador de Marqueo y Domicilios. El capital de riesgo es una facilidad que se les presenta a los emprendedores en este momento, sin embargo, se tiene la concepción de que lo más importante en el ciclo de las start-ups son las rondas de inversión. Calderón habla de la importancia de que el capital aportado sea necesario y se tenga identificado en que va a ser usado este, de lo contrario si se levanta por el simple hecho de tener dinero en el banco puede ser contraproducente, ya que lleva a que los fundadores vean diluida su participación dentro de la compañía y además las grandes sumas de dinero están ligadas a grandes compromisos de crecimiento, lo cuales si no son cumplidos pueden inquietar y generar malestar a los fondos, enfriando y dilatando esta importante relación.

Al igual que Calderón, Martha Forero, Cofundadora de Ubits, relato su experiencia sobre el capital de riesgo, Ubits es fundada en el año 2013 y hasta el año 2018 no levantaron capital. Esto parece ser un tiempo bastante extenso antes de acceder a fondos externos para un start-up, sin embargo, ella explica los motivos para que esto haya sucedido así. El capital de los fondos puede ser positivo o negativo debido a factores cómo los mencionados anteriormente por Calderon, el momento ideal en el cual se debería ir a una ronda de inversión es cuando se entiende tan bien el negocio, que cada peso que ingrese será aprovechado de la mejor forma sin estarlo derrochando para hacer pruebas de crecimiento que pueden no llevar a nada.

Otro de los factores que se mostró cómo común denominador es el plan de negocio, el cual José Jair de Chipper divide en 3 puntos fundamentales, primero el modelo de negocio, para el cual se busca que los units economics sean positivos, los units economics son de gran importancia en un start-up ya que estos permiten modelar cuanto va hacer la inversión o costo

para generar una transacción y cliente nueva para el start-up. El segundo punto es el TAM (Total Adresseable Market) sea claro, existente y realista, pues el TAM define el mercado al cual la empresa podrá llegar a obtener ofreciendo su productos o servicios. por último, que ya exista una infraestructura en la sociedad que permita llevar a cabo la idea sin trabas que no se puedan solucionar, el cual es fundamental para que el plan de negocio sea lo más claro posible y que este sirva de alineamiento para nuevos inversionistas, así garantizando su ejecución sin ninguna confrontación con los socios e inversionistas.

Daniel Bilbao de la misma forma le dan gran importancia al plan de negocio y se refiere a los unit economics cómo fundamentales para lograr la sostenibilidad económica de una compañía. Siendo miembro de junta de Frubana, un start-up que se dedica a comprar y vender frutas y verduras, explica cómo a pesar de que el negocio actualmente pierde con cada transacción que se realiza, es lógico pensar que cuando los volúmenes de picking(recogida), packing(embalaje) y delivering(entrega) aumenten, el costo relacionado a cada unidad disminuya lo que lleve a encontrar los unit economics positivos. También aclara cómo para los diferentes tipos de negocio es más o menos difícil lograr ese balance, usando a Truora cómo ejemplo aclara que el caso es muy diferente ya que siendo un SaaS (Software as a Service Company o empresa de software para servicios) es mucho más fácil lograr esta meta debido a que los costos directos son muy cercanos a cero.

José Calderón de Domicilios brinda una definición muy sencilla del plan de negocio y es que el negocio debe encontrar a quien le agrega valor y quien te da el valor, de esta forma se podrá encontrar un negocio viable. Además, continuando con lo anterior le da mucha importancia a tener una visión clara de hacia donde se quiere mover el negocio, esto es lo que los lleva a superar tiempos difíciles y tomar las decisiones más complejas.

Freddy Vega CEO y fundador de Platzi, una escuela online de formación profesional en tecnología, hace una claridad muy importante de lo que para él es fundamental, “Un buen founder no está preocupado por la sostenibilidad de un negocio sino por su crecimiento”. Teniendo esto en cuenta al igual que sus colegas reafirma la importancia de los unit economics positivos y además introduce un nuevo factor que, aunque muy relacionado al plan de negocio se desvía un de su naturaleza y este es uno de los factores más importantes en la operación de un start-up en etapa temprana y es el Product Market Fit.

Este término se refiere a la importancia de encontrar un producto que tenga una buena recepción en el mercado, este es un proceso que a unas empresas les toma más que a otras, pero entre más rápido se encuentre este equilibrio más se les facilitara la vida a los founders. Con el fin de encontrar un buen Product Market Fit es necesario hacer un análisis de las necesidades existentes en el mercado escogido y en trabajar con productos llamados MVP (Minimum Viable Product), los cuales tienen requieren tiempos mucho menores de desarrollo y permiten probar directamente con los consumidores si efectivamente cumplen con las necesidades. En caso de no ser así y de que no cumpla se debe seguir iterando sobre estos hasta que se encuentre el balance que pueda convertir al producto en un éxito dentro del mercado. Muchos de los otros fundadores están desacuerdo de la importancia de este factor como lo son José Calderón y Martha Forero, quien lo plantea cómo el primero en nivel de importancia.

La importancia del equipo fundador también es traída a asolación por diferentes fundadores cómo Bilbao, Betancourt, Calderón, Forero y Bonilla, cada uno con su particular enfoque. Bilbao habla debido a su experiencia en un anterior start-up, una pelea entre fundadores puede llevar al deterioro de la empresa, Calderón se enfoca hacia o importante que es estar rodeado

de gente capaz y perseverante y Forero lo trata cómo la forma en la que se tendrá una empresa llena de A players, por último y un poco más particular encontramos el testimonio de Bonilla quien recomienda rodearse de sus mejores amigos.

Otro factor que previamente no se había tendió en cuenta y que fue introducido inicialmente por Felipe, CEO de Liftit, es el timing. Factor que para él es el más importante de todos los factores. Para que una empresa tenga timing correcto es necesario que exista impetu económico, tecnología que posibilite el desarrollo y aceptación cultural, cuando un start-up tiene timing correcto tiene un 42% menos de probabilidades de fracasar según un estudio realizado por Bill Cross, mencionado en su Ted talk “The single biggest reason startups succeed”. Daniel Bilbao también mostro su inclinación hacia la importancia de este factor, aunque dándole un poco menos de relevancia.

Otros factores que, aunque menos importantes también fueron mencionados por algunos de los fundadores y que no son menos importantes para tener en cuenta son perseverancia, disfrutar el día a día, llevar métricas de las diferentes áreas de la compañía, tocar todas las puertas dejando a un lado la pena y muy importante quitar el miedo que por el hecho de compartir la idea alguien se las va a robar.

En conclusión, se identifica cómo hay diversos puntos de vista en el grupo de fundadores seleccionado, hay inclinaciones comunes hacia ciertos factores cómo lo son el capital de riesgo, el plan de negocio y un buen founding team, sin embargo, podemos ver que hay quienes discrepan de estas ideas argumentando cómo desde su experiencia no fueron factores determinantes.

7. Conclusiones entre la teoría y la práctica

Al comparar la literatura y estudios en que se basaron nuestras dos hipótesis con la experiencia de los emprendedores podemos concluir que están directamente relacionados.

Para los académicos los factores fundamentales para lograr la sostenibilidad de las start-ups son:

A. Inversión externa que es un capital monetario que está destinado a el crecimiento y expansión de una compañía para que incremente su valor en el futuro. Este debe aportar un valor agregado a los startups como el know how y conexiones del mercado para garantizar el desarrollo de estas, según los estudios este valor agregado reduce los riesgos asociados con los startups en el largo plazo.

B. El plan de negocio es un plano detallado del modelo de negocio que si quiere construir donde se evalúa la viabilidad de este a través de sus aspectos tecnológicos, comerciales, legales y económicos. Este plan de negocio tiene que dejar claro cuál es la misión de la empresa y a que se quiere llegar dejando unos alineamientos claros para el futuro del startup.

Para los emprendedores los factores fundamentales para lograr la sostenibilidad de las start-ups son:

A. Inversión externa en términos de capital, pero dándole más importancia al valor agregado que aportan estos fondos de capital, ya que para ellos el dinero es muy fácil de conseguir y lo importantes es que pueden aportar estos fondos en términos de know how, conexiones en la industria que sirvan cómo apoyo para el crecimiento del negocio.

B. El plan de negocio es la guía del startup donde está enfocada la visión y misión de esta, también es la primera validación de que el modelo o idea de negocio que tiene es aceptable en el mercado actual, donde se define si es viable desde el punto tecnológico, económico y social.

C. En los paneles y libros estudiado sobre emprendedores actuales se identificamos un factor adicional que puede afectar positivamente la sostenibilidad de los startups que es el equipo fundador. El equipo fundador para la mayoría de los emprendedores debe de ser compuestos por persona capaces, perseverante y que tengan buena relación.

D. Se encuentra en las entrevistas y panel de emprenderos que el timing es otro factor importante para la sostenibilidad de los startups. El timing lo definen como el momento exacto donde los factores como tecnología, economía y aceptación cultural están alineados para que el plan de negocio pueda ser exitoso.

De acuerdo con lo señalado y los resultados demostrados, podemos concluir que las hipótesis planteadas con la literatura académica son asertivas, ya que las investigaciones nos confirman la importancia de estos factores para la sostenibilidad de los startups bogotanos. Segundo se encuentran otros factores de igual importancia para la sostenibilidad como el timing y el grupo fundador.

Se define la inversión externa como un capital monetario y técnico que está destinado a el crecimiento y expansión de una compañía, para que incremente su valor en el futuro. Con la palabra capital técnico nos referimos a ese aporte en términos de know how, conexiones en la industrias y ampliación del negocio que se busca que tengas los fondos de capital.

El plan de negocio lo definimos como la guía del startup donde está enfocada en la visión y misión de esta, el cual da alineamientos concretos para el futuro del startup.

Y por último tomamos en cuenta como factores clave para la sostenibilidad de los startups, el equipo fundador, el cual es definido como el grupo de personas calificadas que aporten al

desarrollo del startup y el timing el momento exacto donde los factores como tecnología, economía y aceptación cultural están alineados, permitiendo el funcionamiento de las startups.

Para que una empresa llegue a la sostenibilidad económica no solo depende de un factor sino el uso conjunto de todos estos factores que permitan ser una herramienta en los momentos más duros de los startups. Todos estos factores ayudan a mitigar la problemática de que la mayoría de los startups en Bogotá no sobreviven más de los 4 años, debido a que el plan de negocio en conjunto con el timing indicado sirve como guía y prueba de que si existe un mercado, tecnologías y aceptación de la idea de negocio. El capital externo y el grupo fundador traen recursos y apoyo para repulir el modelo de negocio a las problemáticas que se presenten con el funcionamiento de la empresa. Toca tener en cuenta que con el pasar del tiempo la idea o plan de negocio se van repuliendo para poder satisfacer las necesidades de los clientes en el cual pueden significar grandes o pequeños cambios en el modelo.

Se podría decir que el factor más importante es el de la inversión externa pues como ya lo mencionamos este no trae solo recursos sino expertos con grandes influencias en el mundo empresarial el cual ayuda a romper barreras que otros startups enfrentarían y podrían causar la muerte de estas, los recursos de estos fondos son un gran colchón porque permiten que existan errores en el plan de negocio y pueda haber modificaciones para la mejora sin poner en riesgo la empresa. De todas maneras, como lo mencionaron los emprendedores la inversión externa puede ser un arma de doble filo ya que, si se busca solo recaudar fondos sin tener la necesidad de hacerlos, afecta a los socios e inversionistas actuales, trayendo grandes responsabilidades y metas puestas por el fondo de capital. Por esta razón es crucial que un startup reúna o aplique todos los factores mencionados ya que sin el timing perfecto un emprendedor puede llegar a recaudar fondos y no estar listo o no lo necesitan el momento. Por ejemplo, lo menciona Martha

Forero en su entrevista donde su startup fue montado en el 2013 y duraron cinco años hasta el 2018 para recaudar fondos porque no habían encontrado el timing perfecto. Otro ejemplo que encontramos en las entrevistas de que los factores deben de ser usados en conjunto es el caso de Fredy Vega con su start-up Platzi, que logro que su start-up fuera el primer emprendimiento latinoamericano en entrar a “YCombinator” y la razón por el cual fue acepta entre miles de plataformas que ofrecían clase virtuales fue su plan de negocio enfocado en romper el paradigma de las clases tradicionales. Si este emprendedor no tuviera un plan de negocio estructurado y claro donde muestra su enfoque y lo que quiere llegar a hacer, no hubiera podido acceder a este fondo de capital el cual para el apporto grandes conocimientos y apoyo en el desarrollo de su modelo de negocio. No podemos afirmar esto pero lo más probable es que sin un buen plan de negocio Fredy no hubiera entrado a “y combinator” y su startup no tendría la sostenibilidad que tiene hoy en día.

Por último queremos mencionar que estos factores no son los únicos para poder llegar a una sostenibilidad económica y en todos los casos no son 100% efectivos, lo que si podemos afirmar es que son eslabones claros que ayudan a mitigar la problemática de que los startups fracasen en sus primeros años de vida.

8. Guía para los emprendedores

Nuestro último objetivo del estudio es poder dar una guía a los emprendedores hacia cuales son los puntos críticos para valorar en el momento de empezar con un start-up.

Con el fin de que este estudio logre aportar a los emprendedores del país, se busca brindar una serie de factores que son importantes para tener en cuenta según este estudio:

1. Antes de empezar con cualquier proceso de emprendimiento es crucial identificar el problema que se busca solucionar.
2. Es fundamental tener un buen equipo de fundadores en el cual haya experiencia, habilidades complementarias y más importante que nada confianza y perseverancia.
3. Validando con consumidores potenciales se debe encontrar Product Market Fit, identificando que hay un público que necesita el producto o servicio y además está dispuesto a pagar por él.
4. Muy relacionado al punto anterior se debe buscar un timing correcto, teniendo en cuenta el momento y a situación del mercado al que se busca apuntar.
5. Buscar unit economics positivos con el fin de que cada transacción que la empresa realice genere un ingreso.
6. Es de vital importancia que el TAM del negocio sea lo suficientemente importante para que la idea se pueda escalar y generar ingresos considerables.
7. El plan de negocio ayuda a organizar toda la información disponible y recolectada y funcionará como guía para el desarrollo de la compañía.
8. El capital de riesgo ayudara a llevar el negocio al siguiente nivel, es importante identificar el momento adecuado para salir a buscarlo según la naturaleza del negocio. Los fondos deben generar confianza y no solo aportar dinero sino conocimientos y una red que ayude a guiar el negocio.

9. Tener un sistema de métricas claras para poder medir cada uno de los movimientos y apuestas que haga la compañía.
10. Moverse con velocidad, entender que es una de las principales diferencias que hay entre los start-ups y las empresas convencionales. Actuar velozmente y corregir los defectos y errores en la marcha, habrá jornadas largas, pero este es uno de los secretos para sobresalir.
11. La perseverancia es un factor fundamental puesto que en diferentes momentos será difícil ver la salida de los problemas y llegaran momentos de frustración.

Adicional los fundadores entrevistados dejaron un par de tips para las personas que quieran empezar con un negocio de esta naturaleza en el país, entre los cuales encontramos:

- No pueden empezar un start-up porque se quiere montar un negocio, deben empezar porque identifican un problema que quieren solucionar.
- Desarrollen un MVP que les permita testear rápido el modelo, una vez se encuentre que el mercado está dispuesto a pagar por su producto o servicio es un buen indicador para empezar a escalar. Hay que encontrar el balance entre ventas y producto.
- Es importante escuchar todos los consejos y comentarios que les quieran dar, lo más importante es no tomarlos todos, debido a que los fundadores pueden llevar su negocio de la forma que en su concepto mejor les parezca.
- Es importante entender que el ecosistema de start-ups es muy colaborativo y la gran mayoría de los fundadores van a estar dispuestos a extenderle una mano a las personas que busquen su apoyo y consejo. Es muy importante compartir la idea ya que estando solo se hace mucho más difícil crecer.

- Disfrutar el día a día ya que lo más probable es que esta experiencia ocupe un gran porcentaje de su vida.

9. Conclusiones

Los start-ups son empresas que están creando un mundo nuevo de oportunidades en Latino América y más que todo en Colombia, son modelos basados en la tecnología que buscan crecimientos rápidos y exponenciales. Sin embargo, son modelos que en su misma naturaleza tienen un factor de riesgo más alto que las empresas tradicionales por lo que es muy importante estar bien informado de cuáles son los factores más importantes para lograr la sostenibilidad económica que ayude a disminuir el riesgo al máximo.

Los factores inicialmente expuestos en las hipótesis, el capital de riesgo y el plan de negocio mostraron ser de vital importancia según la investigación realizada. El plan de negocio busca trazar un mapa de por donde se moverá el negocio, sin embargo, es una guía que puede verse sujeta a modificaciones si la retroalimentación del mercado así lo sugiere. El capital de riesgo, principalmente otorgado por los Venture Capital Funds, es una oportunidad que se presenta para estos negocios que los ayuda a escalar el negocio de forma exponencial, es importante entender el producto, el negocio y el mercado lo suficientemente bien para poder hacer el mejor uso del dinero levantado, adicional es de vital importancia buscar fondos con buenas conexiones y conocimiento del negocio ya que estos podrán ayudar a los fundadores en situaciones de incertidumbre.

Otros factores fueron surgiendo a lo largo de la investigación que no fueron incluidos en la hipótesis, entre los más importantes se encuentra la importancia de un buen equipo de fundadores con conocimientos diversos que puedan aportar en diferentes aristas del negocio, es muy importante entender que los fondos de inversión no solo invierten en la idea de negocio sino más que nada en los fundadores ya que creen y confían en ellos.

Como lo ratifican los fundadores entrevistados, hay diferentes términos que deben ser tenidos en cuenta y aplicados en el momento correcto cómo lo es buscar product market fit, identificar un TAM claro y existente, buscar unit economics positivos, ejecutar rápido, aprender a pivotar después de recibir retroalimentación directa o indirecta y mantener métricas claras de cada una de las áreas del negocio.

Finalmente parece importante resaltar que este es un estudio realizado por dos estudiantes de último semestre del Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA, uno de ellos realizando su práctica empresarial en un emprendimiento propio con apenas un año de existencia y el otro en un start-up de fundadores colombianos quienes aportaron inmensamente a esta investigación. Lo anterior es relevante debido a la relevancia del estudio para las labores desarrolladas en el día a día de cada uno de ellos.

Así cómo ha sido de gran ayuda para quienes llevaron a cabo esta tesis se busca que sea un apoyo para los emprendedores en Colombia, para las personas que buscan por medio de trabajo duro y esfuerzo sacar adelante sus ideas de negocio en mercados tradicionales con ideas innovadoras.

10. Limitaciones y recomendaciones

A lo largo de investigación se encontraron unas limitantes que hicieron de este

Luego de una exhaustiva investigación, la principal limitación identificada es que debido al corto tiempo que llevan estas empresas en el país, la información disponible es muy limitada. En cuanto a estudios y bibliografía se identificó una gran escasez de información relacionada a cifras y experiencias en esta industria en Colombia, el principal autor de la información actual es Innpulsa de donde se extrayó la mayoría de los datos. Conforme a los emprendimientos del país que han llegado a una etapa sostenible, la cantidad es reducida esto debido a la etapa en la que se encuentra la industria. Lo anterior represento un limitante a la hora encontrar a los emprendedores para llevar a cabo las entrevistas, razón por la cual se realizaron 6 entrevistas a fundadores relacionados a 10 start-ups sostenibles en la ciudad de Bogotá. Con el fin de hacer una selección adecuada de las empresas y emprendedores, estos fueron seleccionados bajo los siguientes criterios: 1. Emprendedores en serie que hayan estado presentes en más de una start-up 2. Que hayan levantado al menos 2 millones de dólares de fondos de capital en la última ronda de inversión 3. Empresas que hayan escalado su operación a más de un país 4. Que sean emprendedores reconocidos en el ecosistema colombiano.

¿En el presente estudio se midió a los startups por medio de la sostenibilidad económica, sugerimos para estudios futuros llevar a cabo un análisis de cuál es el principal medidor de éxito de estas empresas en el país, es efectivamente la sostenibilidad económica, es el

crecimiento rápido cómo lo plantea Freddy Vega de Platzi, el impacto generado por la compañía o un balance entre estos?

Bibliografía

- Benito, M. (2013). La valoración de Start-ups mediante la metodología del descuento de flujos de caja. ACEF-UDIMA. Consultada el 10 de enero de 2017 en: <http://acef.cef.es/valoracion-start-up.html>
- Blank, S (2012). “The Start-up Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company”. iBooks.
- Breznitz, D., Forman, C., & Wen, W. (2018). THE ROLE OF VENTURE CAPITAL IN THE FORMATION OF A NEW TECHNOLOGICAL ECOSYSTEM: EVIDENCE FROM THE CLOUD. MIS Quarterly, 42(4).
- Bruyat ,C.& Julien, P.A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 16(2): 165-180
- Campos,H. (2014). De la Idea de Negocio a la Alerta Empresarial: Precursores del plan de negocio. Grupo Editorial Patria. pp. 1-90
- Centro de Apoyo al Sector Empresarial CEASE (2011). Elaboración de Plan de Negocio para MYPE. <http://www.fondoitaloperuano.org/wp-content/uploads/2012/01/Elaboraci%C3%B3n-plan-de-negocio-para-MYPE.pdf> (visitado el 02-08-2013).
- Chiper Empresario - Apps en Google Play. (n.d.). Recuperado el 18 de noviembre, 2019, De https://play.google.com/store/apps/details?id=co.chiper.empresario&hl=es_CO.
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. Journal of business venturing, 25(6), 610-626.
- Colprensa. (2017, septiembre 3). “En Colombia, la vida promedio de una empresa es de 5 años”: Corfecámaras. Elpais.com.co. Recuperado de

<https://www.elpais.com.co/economia/en-colombia-la-vida-promedio-de-una-empresas-de-5-anos-confecamaras.html>

Confecamaras. (2017). Informe de DINÁMICA Empresarial en Colombia. Red de camaras de comercio. Recuperado de <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Informe-de-Dinamica-Empresarial-2017-17012018.pdf>

DANE. (2019, febrero 28). Empleo y desempleo. Recuperado el 4 de marzo de 2019, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Daniel Bilbao. (n.d.). Retrieved October 10, 2019, De <https://www.rockstart.com/people/daniel-bilbao/>

de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1czhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=que e es una idea de negocio&ots=WFOgQSKIL7&sig=uL2i-5v8fxCz-2JCOW4ArPypMR4#v=onepage&q=que es una idea de negocio&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1czhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=que+es+una+idea+de+negocio&ots=WFOgQSKIL7&sig=uL2i-5v8fxCz-2JCOW4ArPypMR4#v=onepage&q=que+es+una+idea+de+negocio&f=false).

Dinero. (2018, June 26). La start-up colombiana Ubits toma vuelo. Recuperada el 18 de noviembre, 2019, from <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/ubits-emprendimiento-para-entrenamiento-corporativo/259641>

Dinero. (2019, junio 26). Luchando contra el fraude, esta 'start-up' crece a toda velocidad. Retrieved October 15, 2019, De <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/historia-de-truora-start-up-que-lucha-contr-el-fraude/273487>

Dushnitsky, G., & Lenox, M. J. (2006). When does corporate venture capital investment create firm value?. *Journal of Business Venturing*, 21(6), 753-772.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.

- Gallopín, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Griffith, E. (2019). Why start-ups fail according to their founders. <http://fortune.com>. Retrieved from <http://fortune.com/2014/09/25/why-start-ups-fail-according-to-their-founders/>
- Horrell, M., & Litan, R. E. (2010). After Inception: How Enduring is Job Creation by Start-ups? *SSRN Electronic Journal*, 1-16. doi:10.2139/ssrn.1657121
- Hougaard, S. (2004). *La idea de negocio*. Recuperado el 6 de abril de 2019, de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=j0uUhggvxAAC&oi=fnd&pg=PA7&dq=businessidea&ots=X5t2fCXBHt&sig=WSX1AFczdxDvCYDu__CEio5XLhE#v=onepage&q=business idea&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=j0uUhggvxAAC&oi=fnd&pg=PA7&dq=businessidea&ots=X5t2fCXBHt&sig=WSX1AFczdxDvCYDu__CEio5XLhE#v=onepage&q=business%20idea&f=false)
- Hougaard, S. (2006). *The Business Idea: The Early Stages of Entrepreneurship*. Springer Science & Business Media. pp. 7-90
- Innpulsa (2016). Mapeo y caracterización del ecosistema de emprendimiento en Colombia, con énfasis en la localización de las start-ups. [online] Bogotá, pp.80-85. Available at: https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/1.2._ analisis_y_descripcion.pdf [Accessed 2 Jun. 2019].
- Irish Venture Capital Association (2017) .A guide to venture capital edition nine. Intertradeireland, 1-72.
- Jiménez, G. (2016, September 23). Biografía de John Freddy Vega, cofundador y presidente ejecutivo de Platzi. *Latinos en tecnología 2016*. Recuperado el 18 de noviembre , 2019, from <https://www.cnet.com/es/noticias/john-freddy-vega-platzi-latinos-tecnologia-2016/> .
- José Guillermo Calderón. (n.d.). Recuperado 18 de noviembre, 2019, from <https://endeavor.org.co/emprendedor/jose-guillermo-calderon>.

- Keuschnigg, C., & Bo Nielsen, S. (2003). Taxes and venture capital support. *Review of Finance*, 7(3), 515-539.
- kirzner,I.(1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago,IL, EUA: University of chicago press.
- Leong, K., Leong, E., & Tan, W. (2014). *Venture Capital : How to Raise Funds for Your Business*. Singapore: Marshall Cavendish International [Asia] Pte Ltd.
- Manuela. (2017, February 1). ¿Liftit? ¿Eso qué es? Recuperado el 19 de noviembre del 2019, de <https://blog.liftit.co/que-es-liftit-logistica-tecnologia/>.
- Mazdeh, K., Mazdeh, M., & Moradi, K. (2011). Strategic planning model for Start-ups: A case study of Iranian packaging industry. *Management Science Letters*, 1(2), 157-166.
- Meena, L., Kumari, M., Dei, S., & Bairwa, S. (2019). *Venture Capital Management: Opportunity and Challenges for Entrepreneurs [Ebook]* (pp. 1-4).
- Montiel, H. (2014). *De la idea de negocio a la alerta empresarial*. Consultado el 6 de abril de 2019,
- Nakajima, Y., Miyashita, S., & Sengoku, S. (2018). Innovative Advanced Technology through University-Industry Collaboration: Role of Venture Capitals, Entrepreneurs and Process Management in Japan. *Asian Journal of Innovation & Policy*, 7(3).
- Noticias Jos. (n.d.). Retrieved November 18, 2019, from <https://orientacion.universia.net.co/universidades-53/noticias/jose-bonilla-el-caleno-que-imaginando-ha-llegado-a-los-mercados-de-estados-unidos-y-europa-3805.html>.
- p4s.co. (n.d.). Recuperado el 18 de noviembre, 2019, from <https://p4s.co/mentores>.
- Reverte, C., & Badillo, R. (2019). Alternative equity financing instruments for entrepreneurial ventures: a bibliometric analysis of research in the last three decades. *Current Science* (00113891), 116(6).

- Ries, E. (2011). *The lean start-up: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*
- robbiejfrye. (2019, October 30). Cofundadora UBits - Marta Forero Sepulveda. Recuperado el 18 de noviembre, 2019, from <https://thefryeshow.com/marta-forero-sepulveda-cofundadora-ubits>.
- Schumpeter, J. A.(1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA, EUA. Harvard University press.
- Solimano, A., Pollack, M., Wainer, U., & Wurgaft, J. (2007). *Micro Empresas, Pyme y Desarrollo Económico. Chile y la Experiencia Internacional*. Documento de Trabajo Working Paper, 3.
- Stangler, D. (2010). *High-Growth Firms and the Future of the American Economy*. SSRN Electronic Journal, 1. doi: 10.2139/ssrn.1568246
- Weinberger V. K. (2009). *Plan de Negocios*. http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf (visitado el 08-07-2013).
- Wright, M., & Robbie, K. (1998). *Venture capital and private equity: A review and synthesis*. *Journal of Business Finance & Accounting*, 25(5 & 6), 521-570.