



Factores influyentes en el fracaso de los startups en Colombia.

Presentado Por:

Tomas Peña Valenzuela

Pablo Jaramillo Barrera

Administración de empresas

Colegio De Estudios Superiores De Administración - CESA

Bogotá

2023

Factores influyentes en el fracaso de los startups en Colombia.

Presentado Por:

Tomas Peña Valenzuela

Pablo Jaramillo Barrera

Director:

Thomas Manfred Tegethoff

Administración de empresas

Colegio De Estudios Superiores De Administración - CESA

Bogotá

2023

Tabla de contenido

Resumen	6
Abstract	6
Introducción	7
Objetivos de la investigación	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	13
1. Marco Teórico	13
1.1 Acceso a financiación	14
1.2 Entorno Político	17
1.3 Recurso Humano.....	20
1.4 Modelo de negocio.....	21
2. Metodología	25
2.1 Determinación de la población y muestra.....	26
2.2 Técnicas de Recolección de datos.....	27
3. Desarrollo de objetivos específicos	29
3.1 Identificar y analizar programas y estrategias de aceleradoras o VC's dedicadas a apoyar e impulsar el crecimiento de las startups en Bogotá.....	29
3.2 Prácticas y factores más determinantes para el éxito o fracaso de una startup.....	37
4. Resultados	39
4.1 Desarrollo de estudio cuantitativo	39
5. Conclusiones	48
Recomendaciones	51
Limitaciones e Investigaciones Futuras	54
Referencias	56

Tabla de Figuras

Figura 1 Edad	40
Figura 2 Satisfacción.....	41
Figura 3 Áreas determinantes.....	41
Figura 4 Factores de fracaso	42
Figura 5 Propósito principal.....	43
Figura 6 Organigrama	44
Figura 7 Prácticas	45
Figura 8 Importancia de manejo de riesgos	46
Figura 9 Tipo de administración	46
Figura 10 Tiempo dedicado	47
Figura 11 Metas	48

Tabla De Anexos

Anexo 1 Cuestionario 1.....	59
Anexo 2 Cuestionario 2.....	63
Anexo 3 Entrevista CR.....	64

Resumen

Teniendo en cuenta la coyuntura actual, en la cual el concepto de “startups” ha estado muy presente debido al incremento sustancial de este tipo de empresas, se desarrolló un estudio para identificar las causas del fracaso de estas. La elaboración de este trabajo brinda información acerca del entorno de start-ups en Colombia, desarrollado con el propósito de encontrar una posible razón de porque estas fracasan. Dentro de este se evaluarán los diferentes factores más relevantes dentro de este tipo de organizaciones, con la meta de encontrar cuál de estos es el más relevante en el momento en el que una start-up fracasa. Se encontró que no hay un solo factor que genere que las Fintech en Bogotá fallen, esto es causado por diferentes razones tales como, Recurso humano inadecuado, entorno político y legal muy complejo, fallas en el modelo de negocio o falta de acceso a financiación. Es importante mencionar, que, aunque las fallas se generen por diferentes factores, hubo una predominancia clara de la falta de acceso a financiación como uno de los principales factores que generan el fracaso de las Fintech en Bogotá.

Abstract

Considering the current economic situation around the world, in which the concept of “startup” companies has been very influential due to a substantial increase of new companies categorized under this name. A study has been developed and created to identify, analyze, and understand why so many of this such disrupting companies fail. The present study, and its development have been created to supply and analyze key information based on the Colombian

startup environment, with the main purpose of identifying the reasons this companies fail. Along the study you will find a detailed analysis and evaluation of the most relevant factors of possible failures along this organizations. The main goal is to find, through data and investigations, which of these are the most influential in a startup failure in Bogota, Colombia. Based on the data we were able to conclude that Fintech startups in Bogota fail due to a numerous number of factors such as underqualified human resource, unstable political and legal environment, a weak business model and difficulty to obtain financial assistance or credits. Thus, its important to mention that even though fintech's fail due to different reasons, the lack of access to capital and financial assistance was a one of the predominant factors of why this companies tend to fail.

Introducción

En la mayoría de los países alrededor del mundo el acto de “emprender” se ha vuelto de gran popularidad. Ahora, en cuanto a Colombia, en los últimos 6 años este se ha vuelto un importante y popular país para emprender; Según Confecámaras (2022, p.1), “durante 2021 se crearon 307.769 empresas nuevas, un incremento del 10.6% frente al 2020.” Confecámaras (2022, p.2) también menciona que en el primer semestre de 2022 “se crearon en Colombia 172.517 empresas, un 3.7% más que en el mismo periodo de 2021.” Las cifras demuestran que en Colombia hay una gran cantidad de emprendedores y emprendimientos, y, además, en el último reporte de cifras de la GEM (Global Entrepreneurship Monitor, 2022, p.111) regulado por el FEM (Foro Económico Mundial) Colombia es el “mejor país para emprender en Latinoamérica y el número 25 a nivel global” dadas sus condiciones legales, económicas, programas, ayudas, y nivel de éxito. Aun así, según INNpulsa (2022, p.24), de las empresas

creadas en Colombia “solo el 63.4% logra sobrepasar el tercer año de operación, 54.3% el quinto año y solo el 40.5% llegan al 10 año de operación.” Las principales causas, por las cuales las empresas en Colombia quiebran son debido a altos costos laborales (44.6%), escasez de recursos financieros (22.5%), alto nivel de endeudamiento (17.4%) y por otras razones como corrupción, inseguridad y deficiencia comercial el restante. (Velasco, 2020) Sumado a la información anterior, la ANIF reportó que las PyMEs y MiPyMEs aportaron a más del 40% del PIB en el año 2021, pero aun así más del 63% de estas empresas no contaron con acceso a financiamiento, volviendo muy difícil el poder crecer y progresar con las empresas. (Santamaria et al., 2021)

Las pequeñas y medianas empresas, así como los emprendimientos son gran parte del motor económico de la economía mundial y colombiana por lo cual es necesario que aquellas empresas sean atendidas y apoyadas de manera urgente (Beas, 2010). Eso significa que si no se ofrece un método de financiación, asesoría, estructura y soporte que sea de mayor ayuda y de mucho mayor y más fácil acceso para aquellas pequeñas y medianas empresas esas mismas podrían empezar a desaparecer de manera mucho más rápida y el ritmo de creación de esas también podría disminuir significativamente. Si eso sucede, no solo se verían afectados quienes emprenden sino la economía del país. La situación podría significar que el gobierno deba lidiar con situaciones sociales complejas o incurrir en altos gastos para intentar salvar diversas PyMEs y MiPyMEs que se están quebrando. Las consecuencias podrían ser enormes, ya que el 80% de los empleos en Colombia son generados por ese tipo de empresas (Arango, 2019). Si las empresas PyMEs no son atendidas prontamente, tanto con asesorías como acceso a financiamiento podría generar un desmoronamiento de la economía colombiana y de aquellas

personas que trabajan en ellas. Finalmente, el impulsar y atender las PyMEs significan un gran impulso a la economía colombiana y mayores generadores de empleos (Moreno, 2019). En resumen, es un tema que debe ser tenido en cuenta ya que se está hablando de una pieza clave de la economía del país y de su empleo. Las PyMEs son un sector el cual está en constante crecimiento y que puede ser un mayor impulso para la misma, pero que, de la misma manera, si no se trata y se ofrecen soluciones concretas y reales causan un impacto negativo económico y social de gran magnitud para el país.

Es de suma importancia entender el gran aporte que generan los startups económicamente a nivel nacional y global, e intentar reducir el número de estas que fracasan para así impulsar el desarrollo económico, generación de empleos y demás (Castro-Silva et al, 2019). Isenberg, et al, (2016) mencionaron que si los países logran impulsar al éxito 3 de cada 10 startups, éstos aportarían más de 50 billones de dólares y más de 100,000 empleos adicionales al año a nivel global. Aunque es muy complejo intentar hacer exitosas más startups, las cuales son ideas muy disruptivas y de muy alto riesgo, Chou (2019) ha investigado diversas formas de impulsar el emprendimiento y menciona que las leyes gubernamentales deben empezar a ser más flexibles en temas de regulaciones e impuestos, así como crear leyes que impulsen el emprendimiento y las ayudas a este. Soriano (2018) también hace énfasis en el rol tan importante que juegan los gobiernos y los inversionistas privados en el éxito de un emprendimiento, mencionado que, si una idea es de gran acogimiento, pero el gobierno poco impulsa el sector, esta tendrá un 65% más de posibilidades de fracasar.

Una “startup” se entiende como una empresa joven o emergente con grandes posibilidades de crecimiento, la cual generalmente respalda una idea innovadora que sobresale de la línea general del mercado (Cockayne, 2019). Según el DANE (2022), durante 2021 se crearon 307.769 empresas nuevas en Colombia, lo cual significó un incremento del 10.6% frente al 2020. Según Confecámaras (2022), en el primer semestre de 2022 se crearon 172.517 empresas, un 3.7% más que en el mismo periodo de 2021. De estas empresas creadas el 99.99% de estas empresas creadas corresponden a microempresas o pequeñas empresas (Confecámaras, 2022). Sin embargo, alrededor del 90% de las startups fallan (Cicmil, 2021). Mas de $\frac{2}{3}$ de las startups nunca dan retornos positivos a sus inversionistas (Graham, P. 2012).

Dentro de el ecosistema “startup” hay diversos sectores, bien sea salud, educación, deposten, financiero y otros más. En este caso particular, se buscará desarrollar la investigación en base a las startups que pertenecen al sector financiero, mejor conocida como “fintechs”, las cuales son encargadas de ofrecer servicios financieros tanto nuevos cómo tradicionales. Estas empresas han sido de gran importancia, pues disrumpen los sistemas económicos tradicionales y ofreciendo nuevos servicios y soluciones a actividades y servicios tradicionales en el mundo financiero. (Barrera et al, 2022)

Colombia es un país en el que hay una importante creación de empresas y un importante nivel de emprendimiento, así como sus buenas condiciones para que las personas emprendan, pero aun así hay importantes fallas o limitaciones que han evitado que gran parte de aquellas pequeñas y medianas empresas logren subsistir, crecer y no quebrar (Henaó, 2020). A raíz de ese “sofocamiento” financiero, falta de conocimiento del mercado, modelos de negocios débiles,

entornos políticos, económicos y sociales volátiles y poco desarrollo tecnológico al cual se enfrentan los emprendimientos a nivel global nacieron los VC o *venture capital*, los cuales se enfocaron en ofrecer dinero, asesorías y herramientas a los emprendedores a cambio de un porcentaje de participación en sus negocios. Aquella forma de financiamiento y consultoría se ha convertido extremadamente popular y común, tanto así que ese tipo de inversión ha crecido un 1,836% en los últimos 5 años (Cuellar, 2022). El mecanismo mencionado ha sido la herramienta de más fácil acceso, en la cual además se requiere de varias rondas de inversión ya que ese tipo de empresas requieren, en su mayoría, varios años para poder ser rentables. Aquello significa, que deben arriesgar participación en el negocio de manera constante, hasta llegar a aquel punto en que pierden control de esta o se vuelven minoristas. Aún así, los emprendedores han dejado de intentar obtener financiamiento, asesorías, consultorías y ayuda a través de métodos más tradicionales como lo son bancos, consultoras, bufetes de abogados, mercados de capitales y demás (Gómez, 2021).

Esta investigación analiza y busca las mejores recomendaciones de apoyo y asesoría para empresas pequeñas y medianas o emprendimientos, para que aquellas no deban ceder grandes porcentajes de participación y se arriesguen a perder control de su propia empresa. La investigación que se desarrollará encuentra un modelo que permita que las empresas no se sofoquen por la misma deuda, que no cedan grandes porcentajes de participación, fortalezcan el modelo de negocio, la estructura general de la misma y que puedan desarrollar y crecer la idea de manera cómoda y estratégica en entornos volátiles.

Dado lo expuesto anteriormente, la importancia de realizar este estudio es dar a conocer la realidad de los startups en Colombia y la dificultad de estos para ser exitosos, así como

promover y optimizar el apoyo para que logren conseguir el mejoramiento general de sus modelos de negocios, ideas, proyectos, estructura, financiación y demás que requieren. El conocimiento que aporta este estudio son unas recomendaciones para emprendedores mediante la cual puedan obtener conocimiento de cómo deben prepararse y qué variables deben tener en cuenta para mejorar sus posibilidades de éxito con sus emprendimientos. Esta investigación tiene el propósito de analizar, estructurar y proponer una alternativa para las PyMEs; una alternativa que podría significar la solución a un amplio número de emprendedores en Colombia y una solución a ese lento desarrollo que presentan estas empresas en el país. La investigación busca ofrecer una opción real, eficaz y sencilla para que los emprendedores puedan acceder a dineros o deudas, capacitaciones, ayudas, *networking*, asesorías y demás sin tener que preocuparse por altos costos en esta.

Las implicaciones que van a tener los resultados de la investigación serán principalmente dos: (i) facilitar el desarrollo y crecimiento de las PyMEs/ startups y (ii) crear oportunidades de inversión para los diferentes inversionistas del sector privado. En consecuencia, los beneficiarios de esta investigación serán los emprendedores en Colombia, los inversionistas y la economía colombiana.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

El objetivo general es investigar cuales son las causas más comunes y frecuentes por las cuales las Fintech bogotanas fallan y fracasan, analizando como esos factores pueden ser

controlados o comprendidos de manera más clara y acertada a través de estrategias y acompañamiento.

Objetivos Específicos

El primer objetivo específico de la investigación es identificar y analizar programas y estrategias de aceleradoras o VC's dedicadas a apoyar e impulsar el crecimiento de las startups en Bogotá.

El segundo objetivo específico es encontrar los factores más significativos en el fracaso de una startup.

Por consiguiente, la pregunta de investigación es:

¿Cuáles son los factores principales por los cuales las startups (Fintech) en Bogotá fallan?

1. Marco Teórico

A continuación, se definirán las variables utilizadas con el fin de desarrollar y llevar a cabo la investigación acerca de cuál es el factor principal que causa que las startups en Colombia fallen. Diferentes autores definen variables significativas que determinan el fracaso de una startup, las cuales son: Acceso a financiación, Entorno político y legal, recurso humano y, modelo del negocio (Krishna et al, 2016; Lizarelli et al, 2022; Eisenmann, 2021)

1.1 Acceso a financiación

Según Krishna et al. (2016) una de las 3 principales razones por las cuales 9/10 startups fallan es debido a la falta de recursos o acceso a los mismos, evitando así crecer y subsecuentemente llevándolos al fracaso. El acceso a los métodos comunes de financiación es muy complejo para estas empresas, ya que al ser de muy alto riesgo, el sistema bancario común evita prestarles capital, por lo cual deben recurrir a diferentes métodos como VC 's, deuda privada, ángeles, crowdfunding y demás. Estas aunque son importantes, tienen limitaciones.

Generalmente estas compañías tienen un costo alto de operación debido a su componente tecnológico y pronta escalabilidad proyectada sin generar suficientes ingresos para sustentarlos. Por esta razón que la mayoría de los startups buscan financiamiento en algún punto.

Las diferentes fuentes o metodologías de levantamiento de capital más importantes son las siguientes:

- *Bootstrapping*: Consiste en la financiación propia, esto es apreciado por los inversionistas debido a la dependencia de los fundadores de la empresa.
- *Crowdfunding*: Es una manera innovadora de levantar capital mediante plataformas online en la cual se levanta una “pequeña” cantidad de dinero de una gran cantidad de personas.
- Incubadoras y aceleradoras: Son empresas con programas para apoyar el crecimiento de la empresa con ayuda de su conocimiento y algunas veces también aportan capital.
- Ángeles inversionistas: Estos son personas naturales o grupos de personas naturales que les gusta invertir en startups en etapas tempranas, como una ronda seed o pre-seed.
- Fondos de capital de riesgo (venture capital): Estos son fondos manejados por profesionales dentro de los cuales están dispuestos a invertir en empresas con un riesgo, pero retorno más alto como son las startups. Planean su retorno en 3-5 años. (Andrus, 2022)

- Préstamos bancarios: Esta es la opción más tradicional, un préstamo bancario convencional, sin embargo, es difícil para las startups conseguir buenas opciones debido a su corta historia y poca credibilidad, sobre todo en etapas tempranas.
- Programas de gobierno: En algunos países los gobiernos dan subsidios a startups debido a programas diseñados para apoyar el crecimiento económico y generación de empleo.

(Alexy et al, 2012)

Los vehículos de inversión más comunes por los ángeles inversionistas y los VC's (venture capital) son la deuda convertible y los SAFE (acuerdo simple por acciones a futuro). La deuda convertible, mejor conocida como nota convertible, consiste en un préstamo que un inversionista le hace a una compañía el cual está compuesto por: (i) un monto, (ii) una tasa de interés y (iii) una fecha de vencimiento. Generalmente los inversionistas prefieren convertir su nota convertible a acciones a la fecha del vencimiento, sin embargo, el inversionista también tiene la opción de recolectar el préstamo con sus intereses a la fecha de vencimiento.

En segundo lugar, se tiene el SAFE, el cual es un documento mediante el que el startup y el inversionista hacen un acuerdo por participación accionaria a futuro por parte del inversionista (Marquez, 2020). Esta consiste en 2 pasos:

1. La startup recibe un monto de inversión por parte del inversionista, en el cual mediante un *SAFE* acuerdan un rango de valoración que esperan tener de la empresa en la siguiente ronda de inversión (que es donde el *SAFE* se hace efectivo).
2. Cuando sucede la siguiente ronda de inversión, el inversionista es capaz de convertir su inversión a acciones según la valoración de la ronda de inversión ejecutada. (Levy, 2023)

Es importante resaltar que todos los métodos mencionados anteriormente poseen un alto riesgo tanto para el emprendedor como para el inversionista, riesgos de los cuales ambas partes deben

tener presentes para evitar así un desempeño negativo o que se generen problemas en la operación del start up, así como para evitar perder el dinero invertido en el mismo. Es por esto, que principalmente los inversionistas deben estar dispuestos a arriesgar el capital para obtener un importante retorno, pero deben llevar a cabo debidos procesos para mitigar en el mayor nivel posible, el riesgo al que se exponen. (González et al, 2019.)

En algunos casos las startups no generan utilidades o son incapaces de conseguir inversión para soportar su plan de expansión (Martin, 2021). No siempre es culpa de la empresa. Por ejemplo, Uber en 2016 reportó pérdidas por US \$1.2 miles de millones, sin embargo, sus inversionistas siguieron creyendo en Uber y la empresa ha recibido un total de US \$16 miles de millones y tiene una capacidad de crédito por US \$3 miles de millones. Efectivamente hoy en día Uber tiene muy buenos resultados financieros y sus inversionistas se están beneficiando de esto. Sin embargo, la historia de Webvan no es la misma. Webvan era una empresa de domicilios la cual recibió una inversión por US \$400 millones en 1998/1999 de los fondos de capital de riesgo clasificados como “blue chip”, más adelante en 2001 se declaró en bancarrota teniendo 750,000 clientes activos en su plataforma. Lo que pasó en este caso fue que dada la coyuntura económica de la burbuja del internet (época en la cual recibió inversión) su valoración fue alta así que debido a esto los inversionistas perdieron fe en la empresa y esta no fue capaz de sobrevivir sin más apoyo de los inversionistas, los cuales muy probablemente hubieran recibido grandes beneficios de su inversión en esta empresa. (Cohn, 2017)

En un estudio realizado en 2018 por Emprende UP y ASEP (Asociación de emprendedores del Perú) en Chile, Colombia, México y Perú, concluyó que 6 de cada 10

emprendedores falla por dificultad para conseguir financiamiento, sobre todo “cuando ofrece servicios a empresas e instituciones que no pagan las facturas a tiempo y generan pérdidas de ingresos y endeudamiento” (Guzmán, 2021).

“El 17% de los empresarios arranca con recursos propios, 13% con deuda y 7% con capital semilla. Solo el 3% utilizan los recursos públicos disponibles, 3% ángeles inversionistas y 0,5% capital de riesgo.” (Confecámaras, 2022, p.15)

En una encuesta realizada durante 2021, por la Universidad del Rosario, Cifras y Conceptos, Recon Colombia y El Tiempo, con el apoyo de la embajada de Suecia, en el cual se encuestaron 1,822 jóvenes en 10 ciudades del país se recolectaron los siguientes datos:

- Para el 58% de los jóvenes el principal obstáculo para emprender es la falta de recursos económicos
- Según el 35% de la muestra, hay falta de fomento del gobierno para emprender.
- 74% aseguraron no tener ningún emprendimiento debido a falta de recursos para hacerlo
- 52% cree que es difícil emprender en Colombia
- 10% no sabe cómo emprender

1.2 Entorno Político

Este es un factor externo con el cual todas las startups en Colombia y el mundo deben lidiar, es un factor que puede impactar tanto positiva como negativamente en el desarrollo y éxito de éstas. El entorno político es un factor sobre el cual las startups no tienen control ni decisión, por

lo cual deben aprender a adaptarse y funcionar en él (Okrah et al, 2018). El entorno político es muy volátil y cambiante, en especial en un país como Colombia. Según el TFM group y su global business complexity index “Colombia es el 5to país del mundo más complejo para crear y operar negocios.” (Weil, 2022, p.20) El proceso para crear o constituir una empresa legal en Colombia se compone de los siguientes pasos:

- Elegir el nombre o Razón Social de la empresa, verificando su disponibilidad en la Cámara de Comercio llevar a través del Registro Único Empresarial o RUES.
- Definir qué tipo de sociedad será, si la empresa es persona jurídica en cuyo caso puede ser representada por una o varias personas físicas, o si la empresa corresponderá a una persona natural donde sólo corresponderá a una persona.
- Definir qué tipo de empresa o actividad económica va a desarrollar, a través de la página web de la cámara de comercio de la ciudad de Bogotá puede encontrar el código CIU del rubro de su empresa.
- Establecer los estatutos de la empresa, en este documento se establecen los roles de los socios y miembros de la empresa, es el documento más importante en la creación de una empresa y debería ser revisado por un abogado a fin de aclarar posibles futuras inconformidades.
- Diligenciar el RUT (Registro Único Tributario) en la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) obteniendo el pre-RUT, con este certificado se podrá optar al NIT o Número de Identificación Tributaria.
- Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa, para ello será necesario que la empresa tenga su nombre registrado y el certificado de pre-RUT. Después de ser

aprobada la apertura de la cuenta bancaria se debe recurrir a la DIAN para solicitar el RUT definitivo de la empresa.

- Inscripción de la empresa en la Cámara de Comercio, de esta manera estará constituida legalmente la presencia de la empresa en Colombia y además podrás optar a recibir los beneficios tributarios. Este paso solo podrá ser llevado a cabo con el RUT definitivo y todos los anteriores requisitos.
- Certificado de Uso del Suelo: que se debe tramitar en el Departamento Administrativo de Planeación Municipal o en la Oficina de Urbanismo de la Municipalidad o Gobierno de la ciudad donde estará establecida la empresa.
- Certificado de Seguridad: para obtenerlo se deben cumplir todas las normas de seguridad implementadas por las autoridades, bomberos, voluntarios de ayuda y salvamento, entre otros. Luego deberá solicitarse un supervisor por las autoridades municipales para de una vez obtener el certificado.
- Inscribir a los empleados de la empresa en el Sistema de Seguridad Social y otras instituciones relacionadas a los trabajadores.
- Otras certificaciones importantes y obligatorias para tomar en consideración, dependiendo de los requisitos más específicos del rubro de la empresa o de dónde y qué tipo de actividades va a realizar, son los certificados de Concepto Sanitario, Concepto Ambiental, Concepto de Manipulación de Alimentos, entre otros. (WLG, 2022.)

En una entrevista llevada a cabo el 17 de febrero de 2020, por Noticias Caracol, el docente de la escuela de administración de la universidad El Rosario de Bogotá Alejandro Useche menciona que, “La carga impositiva que deben asumir las empresas en Colombia es demasiado alta lo cual

dificulta el funcionamiento y creación de estas.” En Colombia las empresas deben pagar el impuesto de renta del 33% de los ingresos anuales, el IVA, retención en la fuente, ICA, Impuesto al patrimonio y el gravamen movimientos financieros. En total, por cada \$100 que gane una empresa, \$67 se van en impuestos. (Confecámaras, 2022, p.32) La carga impositiva, sumado a los procesos de constitución engorrosos y burocráticos, constantes cambios de leyes y reglas dificultan la creación y operación de las empresas en Colombia extremadamente mucho. Como lo menciona el Fintech Business School “Hay muchas startups que cuentan con un modelo de negocio excelente y un amplio acceso a recursos monetarios para desarrollar el mismo, pero pocas logran entender y adaptarse a su entorno político, económico y social, llevándolas así a su fracaso.” (McBride, et al. 2019, p.18). El constante cambio en el entorno político obliga a las startups a tener que adaptarse constantemente y muchas no logran hacerlo, llevándolas a su fracaso.

1.3 Recurso Humano

Las startups inicialmente se componen de los fundadores, los cuales normalmente consisten en un equipo con habilidades técnicas y comerciales, que comparten una misma visión. A medida que van creciendo o van viendo necesidad de más capital humano, los fundadores se ponen en la tarea de adquirir el talento. La tarea de adquirir personas en las empresas requiere de tiempo, conocimiento, capacidad de negociación y conocimiento legal para poder realizarlo de la mejor manera. Siendo este un proceso tan delicado y de gran importancia para el rendimiento de la empresa en el futuro, se necesita que los fundadores o el equipo de reclutamiento tengan la capacidad de realizar correctamente esta labor (Salamzadeh, 2015).

Además del reclutamiento de personas, es de suma importancia la retención de estos mismos, pues al ser organizaciones pequeñas son altamente dependientes de las personas (Marlow et al, 1993). Además de lo mencionado anteriormente, las startups en general tienen menos capacidad económica para pagarle a sus empleados que empresas grandes ya consolidadas. Debido a esto deben buscar la manera de retener el talento con diferentes recursos como horarios flexibles, posibilidad de trabajar desde la casa, más días de vacaciones y participación en la empresa como parte de la remuneración (Blanco et al, 2022).

1.4 Modelo de negocio

Por más de que las personas crean que el modelo de negocio es un concepto sencillo de entender y definir, este realmente es más complejo de lo que parece. El concepto de “Modelo de negocio” ha sido definido por una gran variedad de autores a nivel global los cuales han generado diversas opiniones al respecto. Ahora, como se establece en el artículo *Theory of Business* de Peter Drucker (1994), la definición de Modelo de negocio es muy variable, depende de cómo se vea, utilice o piense llegando casi a volver el concepto muy complejo de definir. Una de las definiciones más reconocidas en el mundo empresarial es aquella generada por Peter Drucker (1994, p.9) la cual dice “Los ingresos que generan las compañías y su manera de hacerlo” pero con el paso de los años, la definición perdió un poco de credibilidad ya que se decía que esta defina mejor el concepto de “estrategia” de Michael Porter (1997) que un modelo de negocio en sí. Ahora Erwin Fiedt (2013) definió el modelo de negocio a partir de diferentes conceptos como la manera en que una organización genera valor creando y captando aquello que el cliente necesita y desea y que se transmite a través de variables como una propuesta de valor, la estructura organizativa y la dimensión económica. Aunque con el paso del tiempo la

definición se ha sesgado cada vez más debido a diversas opiniones que se han generado, la mayoría de estos coinciden en que el modelo de negocio es la manera en que la empresa procede o busca generar ingresos para el negocio, es el qué y el cómo generar eso que es tan clave para las empresas, el dinero. Esto podemos verlo en autores como Alexander Osterwalder (2011), quien creó una de las guías más importantes para estructurar aquel complejo modelo de negocio llamada “business model canvas” el cual intenta simplificar el proceso de entendimiento y estructuración de este. Finalmente, Joan Magretta (2002, p.1) publicó la investigación “Why business model matter” en la cual definió el Modelo de negocio como “La manera y estrategia en que la empresa opera y funciona” demostrando de nuevo que, aunque haya un sesgo y variación en el entendimiento y definición del concepto, todos los autores van por un mismo camino y siguen una misma idea a la hora de definir el modelo de negocio.

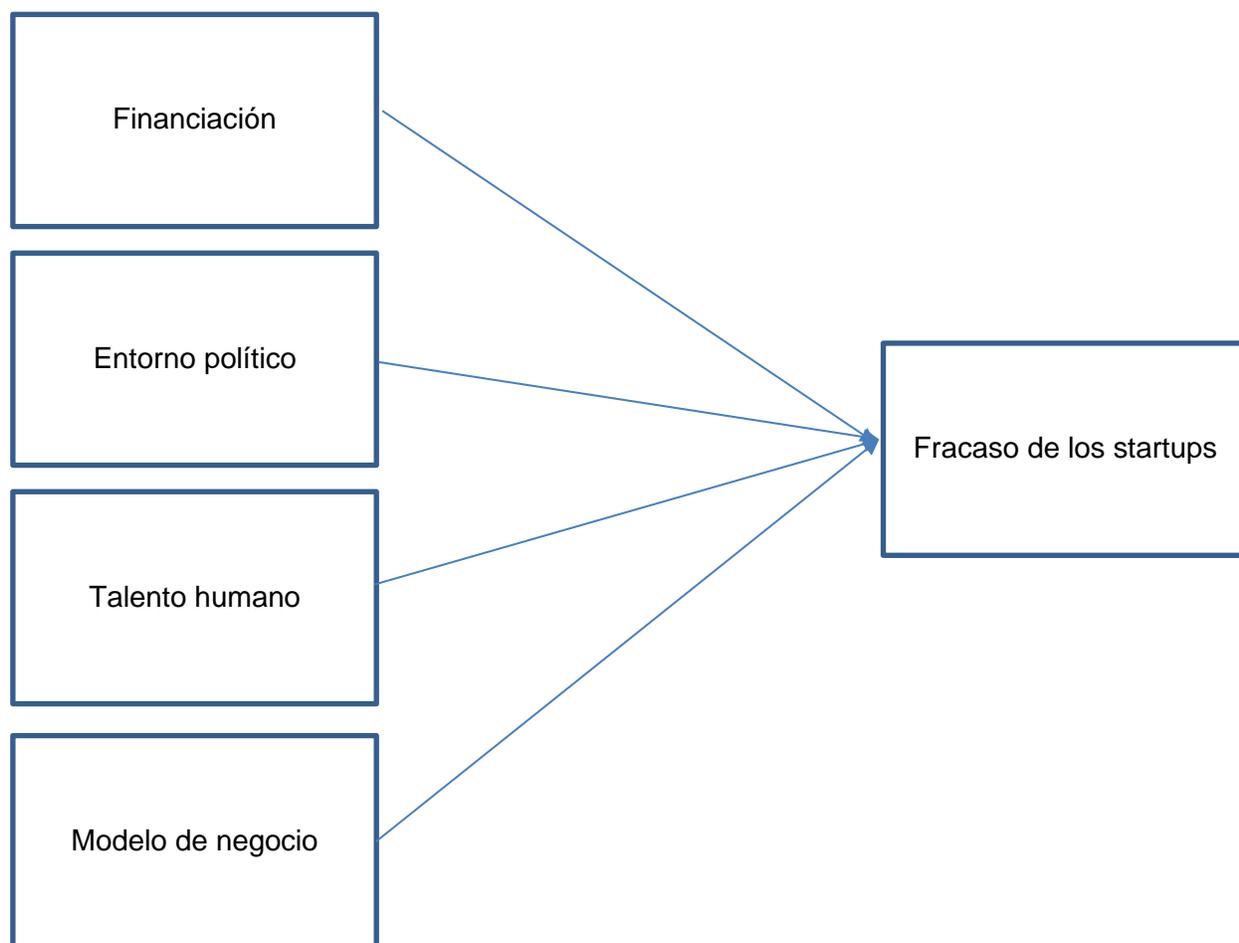
La medición de éxito del modelo de negocio se puede hacer de varias formas, pero, aun así, según una investigación de Harvard Business Review junto con Sequoia Capital (2015), 3er VC más grande del mundo los factores más eficientes y certeros para medir son Estrategias, clientes recurrentes, Ingresos, Crecimiento mensual, tasa de uso de recursos y capital, valoración y desarrollo (Ovans, 2015). Los factores mencionados son claves para medir el desempeño del modelo de negocio, para poder entender de qué manera opera y funciona y si aquel modelo de negocio es de interés o no. Ahora, aquellas variables de medición deben ser evaluadas, para así poder medir el nivel de éxito o fracaso que se pueda dar. La gran mayoría de estas variables son evaluadas con fórmulas que prevén la información necesaria para hacer el análisis comparativo y así concluir que tan exitoso o no fue el modelo de negocio. Como lo mencionó un el artículo escrito por Meredith Somers (2019) y publicado en el MIT study “Los VC 's deben ser

responsables de definir, establecer y controlar sus variables de medición antes, durante y después de invertir en un start up.” (Somers M, 2019, p.3). Esa frase mencionada por el MIT es muy simple, pero de suma importancia, ya que muchas veces el éxito de una inversión está en el control que se hace de la misma, es el mismo control el que permite tener capacidad de reacción para tomar las decisiones correctas. (Weking et al., 2019)

Por consiguiente, las 4 hipótesis de este modelo son:

1. La falta de acceso a capital e inversión es una de las principales razones por las cuales los startups en Colombia fallan.
2. El entorno político en el cual se desarrollan las startups en Colombia es una de las principales razones por las que estos fracasan
3. La tercera hipótesis propone que el talento humano no es el adecuado para los startups
4. La cuarta hipótesis propone que las startups no crean un modelo adecuado de negocios

De acuerdo con las variables mencionadas se propone el siguiente modelo:



2. Metodología

Para la presente investigación, se llevará a cabo una recolección de datos de carácter cualitativo no probabilístico. Los datos de carácter cuantitativo se definen como los datos que se presentan en forma de números, porcentajes y cifras, obtenidos a través del recuento y la medición (Hernández-Sampieri, 2020) sin embargo, aunque se recolectaran datos numéricos, estos no contarán con análisis probabilístico, por lo cual el enfoque será cualitativo. Se utilizará una metodología única de carácter cualitativo no probabilístico debido a que la recolección de datos se hará por medio de una entrevista a una persona relevante para la investigación y además, se construirán encuestas por medio de herramientas como Google forms, en las que se espera tener un mayor alcance y una recolección de datos más amplia, esto con el fin de contar con un grupo de personas contestando preguntas específicas y dando a conocer sus diferentes puntos de vista, opiniones, respuestas y demás. Es importante mencionar que, las encuestas y entrevista contarán con preguntas demográficas con el fin de recolectar datos acerca de la población encuestada, datos que permiten conocer qué población participó y demás. Sumado a las preguntas demográficas, se contará con las preguntas pertinentes a los temas investigados, con las cuales se llevará a cabo el análisis necesario. En cuanto al análisis, se utilizarán los resultados recolectados para generar gráficas, tablas y escalas que aporten a encontrar las conclusiones necesarias de la investigación. En el análisis se buscará utilizar las respuestas de las encuestas y demás para guiar la respuesta de cuál es la hipótesis más acertada o recurrente.

Previo al proceso mencionado anteriormente se realizará una prueba piloto con un grupo reducido, con el objetivo de analizar y comprobar que las preguntas realizadas cumplan su objetivo. La prueba piloto consiste en un grupo reducido de personas que cumplen las

características demográficas mencionadas anteriormente para las encuestas y entrevistas. Los resultados de esta prueba piloto nos brindarán la posibilidad de validar la encuesta previamente realizada y perfeccionarla para circular una mejor versión.

2.1 Determinación de la población y muestra.

Para determinar los participantes del estudio se tomó como base una población con las siguientes características:

- Estar ubicado en Bogotá, Colombia o trabajar en una startup que opere en la ciudad mencionada.
- Ser Hombre o Mujer.
- Tener entre 15 y 50 años.
- Estar entre los estratos 1-6.
- Tener o haber tenido cualquier tipo de contrato con una startup o VC.

Para el cálculo de la muestra, basado en el estudio Colombia Tech Report (2023) desarrollado por KPMG y aliados (CESA, EAFIT y demás), se determinó que en Colombia hay 1327 startups registradas, de las cuales el 15.3% son “Fintech” y de estas el 60% están ubicadas en Bogotá. El reporte establece que en promedio estas startups cuentan con 25 empleados. Buscando obtener un 95% de confiabilidad y un margen de error del 5% se determinó que la muestra de la población era de 94 personas (el cálculo se realizó con la plataforma Raosoft.) El cuestionario desarrollado con Google forms se envió a 123 personas de las cuales 98 respondieron, asegurando así el muestreo suficiente para cumplir con la población necesaria. Debemos resaltar que las encuestas se han realizado a conveniencia, pues en su mayoría

entrevistaron a personas cercanas a los investigadores y a sus compañeros debido a la facilidad de acceso a estos.

2.2 Técnicas de Recolección de datos.

Para la realización de esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo no probabilístico, esto con el fin de complementar el análisis y desarrollo de los objetivos de la investigación de la manera más completa ya acertada posible. El enfoque de carácter cualitativo se ejecutó a través de 2 cuestionarios, el primero de 25 preguntas y el segundo, compuesto por 6 preguntas diseñadas para la población mencionada anteriormente, así como para atender temas relevantes para la investigación. La recolección de datos fue realizada en Bogotá, Colombia ya que como se mencionó anteriormente, esta cuenta con la mayoría de las empresas reconocidas y registradas como startups en Colombia, contando con el 60% de estas (Colombia Tech Report, 2023).

El primer cuestionario desarrollado está relacionado con el objetivo #1: Investigar y analizar cuáles son las causas más comunes y frecuentes por las cuales las Fintech bogotanas fallan y fracasan y con el objetivo #3: encontrar los factores más significativos en el fracaso de una startup. Las preguntas establecidas en el cuestionario fueron pensadas para obtener datos y respuestas que ayudaran a entender el mercado, empleados, fundadores y demás y sus percepciones y conocimientos sobre las Fintech en Bogotá y sus problemas y demás. Los cuestionarios fueron repartidos en la comunidad de Fintech en Bogotá para así evitar respuestas que pudieran afectar los resultados y datos recolectados y por consiguiente afectar el análisis de la investigación.

En cuanto al objetivo #2: identificar y analizar programas y estrategias de aceleradoras o VC's dedicadas a apoyar e impulsar el crecimiento de las startups en Bogotá, se utilizó una entrevista con Camilo Romero socio y empleado de "Lizit" Fintech dedicada al financiamiento y leasing de elementos corporativos con operación enfocada en Bogotá. Esta entrevista fue realizada con el fin de complementar los estudios e investigación citados a continuación y que son una pieza esencial. Se seleccionó una sola persona para realizar la entrevista, ya que esta se realizó a modo de validación de los resultados obtenidos en las encuestas, y a modo de complementar los mismos, sin embargo el enfoque principal de recolección de datos no fue basado en estas, además de cumplir con experiencia en el sector Fintech en la ciudad de Bogotá. La entrevista fue realizada por medios virtuales para facilitar la ejecución de esta y evitar dejar pasar la importante oportunidad. Se seleccionó esta persona para ser entrevistada debido a su amplio conocimiento y experiencia en el sector, así como su parcialidad y confiabilidad. La recolección y análisis de los datos presentados en la investigación cumplen el objetivo de complementar la información proporcionada en la investigación, con el fin de ofrecer respuestas reales y acertadas de personas que desarrollan sus labores en el ámbito que está siendo investigado, y así tener diferentes puntos de vista y una investigación y análisis mucho más completo y preciso. Es importante mencionar, que con el fin de evitar respuestas indeseadas que pudieran afectar la validez de los cuestionarios, este fue enviado vía WhatsApp y compartido por personas del sector para así tener una mayor seguridad de que las respuestas fueran generadas por personas pertinentes y afines a la investigación y objetivos del trabajo de investigación, y así de esta manera se obtuvieron las 98 respuestas necesarias para alcanzar la validez estadística de la recolección de datos.

3. Desarrollo de objetivos específicos.

3.1 Identificar y analizar programas y estrategias de aceleradoras o VC's dedicadas a apoyar e impulsar el crecimiento de las startups en Bogotá.

La Asociación Europea de Private Equity y Venture Capital (EVCA, 2013), la Asociación Británica de Private Equity y Venture Capital (BVCA, 2014), la Asociación Belga de Venture Capital y Private Equity (BVA, 2014), la Asociación Francesa de Private Equity (AFIC, 2014), la Asociación Australiana de Private Equity y Venture Capital (AVCAL, 2014), la Asociación de Venture Capital y Private Equity de Hong Kong (HKVCA, 2014), la Asociación de Private Equity para la región del Oriente Medio y África del Norte (MENA PEA, s. f.) y la Asociación de Private Equity y Venture Capital de la India (IVCA, 2014), se aproximan bastante a la definición de su par estadounidense. Para ellas, Private Equity son las inversiones realizadas en compañías más estables y maduras, mientras que las inversiones tipo Venture Capital son aquellas orientadas a compañías nacientes (Start-ups) con alto potencial, que son dirigidas por emprendedores y que se basan fundamentalmente en innovación tecnológica.

Según la EVCA, las operaciones Venture Capital pueden incluso invertir en fases tan tempranas como una idea o iniciativa de negocio. Así mismo, la BVCA también pone de manifiesto la práctica de los FCR de adquirir acciones de las compañías en las cuales participan a cambio de sus aportes de financiación.

Es decir, que podríamos interpretar que los VC son una rama del “Private Equity”, aquella rama que se dedica a invertir el capital de riesgo, en empresas de temprana edad, con alto potencial de crecimiento y dirigido por fundadores de características específicas. Las inversiones pueden ser generadas en ideas de negocio que no han iniciado operaciones, ventas y que simplemente están en proceso de estructuración. Aunque los VC compartan un mismo concepto

y estén identificados bajo una misma rama, no significa que todos utilicen una misma estrategia o inviertan en la misma categoría o tipo de empresas o ideas, es aquí donde se presenta una gran diversificación para buscar tener las “mejores” inversiones y generar la mayor rentabilidad.

Como lo menciona Berlin M. (1998) normalmente la estrategia de inversión de los VC se diversifica en el portafolio de las startups en las que invierten, es decir en qué tipo de empresa arriesgan sus recursos y le apuestan a que estas se valoricen sustancialmente. El objetivo de la gran mayoría de VC's es lograr que su participación adquiera un valor mucho mayor al invertido para poder vender y obtener una rentabilidad, o como sucede en un número de casos muy reducidos, que la empresa en la cual invirtieron haga un *Initial Public Offering* O IPO por sus siglas en inglés, situación en la cual la compañía entra a cotizar en el mercado bursátil y normalmente adquiere un gran valor. Ahora, para poder lograr el objetivo, los VC's deben llevar a cabo un exhaustivo análisis antes de llevar a cabo cualquier inversión de capital, para así minimizar los riesgos de fracaso y aumentar las probabilidades de éxito (Gompers et al., 2020). En cuanto al análisis, es común que el VC ya tenga establecido el sector o la industria a la cual le quiere apostar y en la cual hará sus inversiones, sectores que van desde las Fintech, hasta moda o salud, de aquí es normal ver que estos creen un perfil del fundador “ideal” o de las características que quieren ver en los directores de las empresas o ideas en las que invertirán, todo esto con el fin de aumentar la probabilidad de éxito. Una vez escogido el sector de inversión y el perfil ideal del fundador o director, los VC deben decidir en qué etapas de la empresa desean invertir, lo cual puede parecer una respuesta muy simple y lógica, entrar lo más temprano posible para adquirir equity al menor precio posible y tener más tiempo de valorización para así poder hacer un exit a un mejor precio; Pero no siempre eso es lo ideal, ya que al entrar en las etapas más tempranas del startup se asume el mayor riesgo posible, esto es debido a que dada la etapa, la empresa puede

seguir siendo solo una idea o tener muy poco desarrollo, lo que significa que la incertidumbre de que la misma funcione es muy alta y el riesgo de fallar también. Además, en etapas tan tempranas los fundadores o directores tienen muy poca experiencia, normalmente solo cuentan con ambición de crecimiento, pero no saben cómo enfrentar situaciones complejas y demás (Honore F, 2022). Es por estos distintos riesgos que presentan las diferentes etapas de inversión por lo cual los VC deben tener sumamente claro, dentro de su estrategia, en qué etapa invertirán para así buscar el éxito. La inversión puede darse en etapas de idea, o en etapas tempranas de desarrollo, así como en una etapa de pre-operación o ya operativa, así como una etapa en la que se generan pérdidas o en las que hay flujos positivos y muchas etapas más, y todo esto es parte de la estrategia, decisión que también puede ser influenciada por el sector en el que invertirán o dependiendo de la empresa específica, es decir, aunque esto es parte de la estrategia, puede ser variable dependiendo de la situación.

Es importante mencionar que los VC también tienen la forma de financiación o de inversión que harán en la empresa como parte de su estrategia, esto significa que no necesariamente estos VC hagan toda su inversión con dinero u ofreciendo liquidez para la empresa, estos fondos pueden y ofrecen diferentes servicios o beneficios como consultoría, activos, recurso humano altamente calificado, networking, proveedores, clientes, programas de aceleración, servicios legales, estructuración y muchos más. Todos los beneficios mencionados son parte clave de la estrategia de un VC, ya que le permite ofrecer un plus a los startups a cambio de equity, les permite volverse parte de la idea sin necesidad de liberar o arriesgar una gran cantidad de liquidez y además les permite tener un efecto e influencia directa sobre el negocio lo cual permite tener un control mucho más riguroso que puede mitigar el riesgo de

fracaso. Sumado a esto, al ofrecer beneficios varios, los VC tienen un efecto directo sobre el desarrollo de la idea o negocio lo cual les permite entender mejor la inversión y así poder guiarla hacia el éxito y el objetivo de generar rentabilidad de una manera más segura y rápida.

Como se puede comprender, los VC pueden estar formados y regidos por estructuras y reglas muy establecidas y similares pero sus estrategias de inversión pueden ser completamente distintas, opuestas o hasta irracionales e ilógicas, pero son aquellas estrategias las que les permiten ser exitosos o fracasar en el intento. De igual manera, es pertinente analizar ejemplos reales y actuales de VC que operan e invierten en startups en la ciudad de Bogotá, Colombia, para así entender las estrategias aplicadas para esta región de análisis y de interés para la investigación. En Colombia, la industria de los VC ha tenido un crecimiento anual compuesto del 23,6% de 1996-2018 (Investincolombia, 2020) (entidad de Procolombia) y durante 2019, gracias a su estabilidad fue el segundo país de latino américa con mayor inversión de capital en empresas de alto desarrollo por un total de USD 1.275 millones quedando solo detrás de Brasil (Invest in Colombia, 2020). El dato anterior demuestra que Colombia ha visto un fuerte incremento en inversiones de venture capital y que, además, tiene un gran potencial para ser el líder en la región. Algunos de los VC más reconocidos, por sus inversiones y su tamaño son H20 Capital, Pygma, Marathon Vc, Polymath Vc, Alive ventures y EWA Capital, los cuales, aun teniendo un mismo propósito, manejan diferentes estrategias y formas de inversión en búsqueda de alcanzar la mayor rentabilidad posible.

Iniciando con H20, un VC fundado en 2019, con el propósito de invertir en negocios “disruptivos” en latino américa y estados unidos. El portafolio de las empresas en las cuales han

invertido se centra en Fintech, e-commerce y Logitech y el 95% de sus inversiones son generadas durante el early stage, es decir cuando ya hay una idea desarrollada y con algún nivel de estructura, pero aun llevan muy poco tiempo en operación. A partir de la información mencionada, se puede desarrollar el análisis pertinente acerca de la estrategia operativa del VC, iniciando por su ubicación geográfica. Como se puede observar, el fondo mencionado cuenta con oficinas en USA, Brasil, México y Colombia, lo cual facilita el acceso a más economías y ecosistemas de la región y conlleva a que tengan una mayor exposición y alcance a diferentes mercados, lo cual podría aumentar las posibilidades de invertir en una idea exitosa. Sin embargo, el entrar a diferentes economías y ecosistemas, el VC está exponiéndose a altos riesgos de fracaso ya que podrían no comprender y adaptarse de manera correcta. El entrar en una economía nueva significa tener que entender no solo la competencia, también deben entender el entorno político y social, deben entender al consumidor y todas sus funciones, por lo cual no es una tarea sencilla y es muy probable fallar. Aun así, el tener inversiones diversificadas en distintos países también permite que el networking, aprendizaje y conexiones sean mucho más amplias lo cual es un beneficio muy grande para todas las start ups en las cuales invierten, esto es debido a que el mismo VC puede aportarle estos contactos, información, networking y demás para ayudar al crecimiento. Adicional a la diversificación de sus inversiones, H20 cuenta con más de 20 asesores profesionales, de distintas industrias, áreas y empresas, los cuales están disponibles para guiar y ayudar a aquellos start ups en los cuales invierten, generando así, un valor agregado a sus inversiones debido a que les brindan el apoyo y herramientas necesarias para impulsar un desarrollo adecuado y profesional, lo cual incrementa las posibilidades de éxito de la inversión. Es decir, si se analiza la estrategia completa, es evidente que H20 no solo se enfoca en entregar dinero a personas con ideas que pueden tener potencial, en primer lugar, se enfocan en invertir

solo en algunos sectores como lo son el e-commerce y las Fintech, lo cual les permite tener un mayor control sobre sus inversiones y les evita tener que enfrentar un gran número de “frentes” o tener que entrar a aprender de industrias o sectores que son desconocidos y que pueden terminar en fracasos. En segundo lugar, este VC se ha enfocado en regiones específicas, en las cuales han evidenciado un gran potencial, que, además, les ayuda a diversificar su portafolio, adentrarse en diferentes mercados y generar un mayor impacto y networking; El invertir en diferentes mercados les permite aumentar sus posibilidades de éxito, así como incrementar su aprendizaje y fortalecer el negocio, además, pueden aportarles muchos beneficios a los startups en los que invierten ya que pueden brindarles diferentes conexiones, oportunidades, networking, y know how de diferentes mercados a los cuales pueden expandir su negocio y tener un mayor crecimiento. Finalmente, este VC tiene como parte de su estrategia, un grupo de asesores expertos, los cuales están a disposición de los startups en los cuales invierten y apoyan, lo cual es una estrategia o plus muy importante ya que le permiten a estos fundadores y a sus equipos obtener asesorías y ayuda de personas profesionales y exitosas lo cual les disminuye el riesgo de fracaso o de cometer errores. Esto es un elemento clave para el VC ya que se asegura de que los startups donde inviertan tengan herramientas muy clave que aumentan las posibilidades de que la idea tenga un crecimiento más exponencial y exitoso lo que significa una ganancia para el VC.

Por otro lado, tenemos a Pygma, EWA y Polymath, los cuales comparten estrategias muy similares en su manera de invertir y generar valor a aquellas inversiones en startups. Es normal que en el ecosistema startup haya una gran variedad de ideas disruptivas, nuevas e innovadoras jamás antes vistas, por lo cual el riesgo de estas es muy significativo, ya que hay muy poco conocimiento acerca de los factores de los cuales depende y están construidas esas ideas y es una

situación que también sucede con los VC. Es importante tener presente que ser el founder o el inversionista requiere de un compromiso igual de importante y significativo, ya que ambos tienen responsabilidades muy importantes para que la idea funcione. Muchos VC fracasan en sus inversiones dado que solo entregan dinero y exigen retornos, pero no se vuelven parte del crecimiento del startup ni agregan valor al mismo para que este sea exitoso, situación por la cual los VC mencionados cuentan con una estrategia muy distinta. Estos VC cuentan con programas o cursos de entrenamiento para los startups en los que invierten, es decir, que, como condición de recibir una inversión, deben adherirse al programa de entrenamiento que tiene el VC. En el programa estos VC se encargan de compartir el conocimiento, estrategias, herramientas y networking que poseen para así darle mejores bases a los equipos y las ideas en las cuales están invirtiendo, en especial porque invierten en tech startups como las Fintech que están en etapa de *pre seed*, es decir, en etapas de desarrollo muy tempranas. Adicional a el programa o curso de entrenamiento y aceleración, estos VC también enfocan sus inversiones en etapas muy tempranas de desarrollo, lo cual representa un gran riesgo ya que es muy complejo saber o entender si la idea va a funcionar o va a poder avanzar y desarrollarse o solo se estancará y fracasara ya que como lo estima el National Venture Capital Association, 2019, el 30% de las startups respaldadas por un VC fracasan. Aun así, a su vez, el invertir en estas durante etapas pre seed también puede ser una gran apuesta, ya que es en la etapa donde la valoración es la más baja, lo que significa que la participación se adquiere por un menor precio, donde más porcentaje se puede adquirir y son quienes obtienen la mayor ganancia por valoración en el tiempo. Como se puede ver, las estrategias de estos VC se basan en invertir dinero en tech startups, pero se enfocan principalmente en adherirlos a un programa o curso de aceleración en el cual les proveen estrategias, métodos, enseñanzas, networking y apoyo constante para así reducir el riesgo de

fracaso y buscar asegurar que el startup en el cual están invirtiendo tenga un crecimiento exponencial en un plazo de tiempo corto y así puedan obtener su ganancia. Es decir, que se enfocan en ofrecer un constante apoyo y herramientas para facilitar el desarrollo del startup, se enfocan en volverse parte de la idea y aportar más que dinero a la misma, realmente buscan estrategias para que esta crezca y son colaboradores de primera mano en la solución de problemas de esta, todo con el fin de buscar minimizar riesgos y aumentar la probabilidad de éxito. Complementado con la entrevista realizada, se puede agregar que es claro que debido a la situación económica actual y las dificultades en el ecosistema Fintech y startup, los fondos deben ser muy cuidadosos con sus estrategias ya que el riesgo de que estos fracasen también es muy alto. Como lo menciona el entrevistado “Los fondos están buscando empresas que sean rentables o tengan modelos de negocio rentables desde el principio” y empresas que “no quemem tanta plata en su operación” (ver anexo 3) lo cual demuestra que los fondos, como parte principal de su estrategia se han ido enfocando en la rentabilidad de la empresa como factor determinante principal. Aun así, es importante mencionar que el alcanzar la rentabilidad es una cadena de procesos y factores conjuntos que deben tener éxito también, tales como el equipo de trabajo, así como lo menciono el entrevistado quien dijo que los 3 factores determinantes para el éxito de una Fintech son “rentabilidad, equipo y flexibilidad” (ver anexo 3). Esto demuestra que, aunque de nuevo la rentabilidad es un factor clave, es necesario contar con un buen equipo y con flexibilidad o adaptabilidad para alcanzar estos objetivos, es decir que, los VC tienen en cuenta estos factores al momento de considerar o evaluar una posible inversión, todo como parte de la estrategia para ser exitosos.

3.2 Prácticas y factores más determinantes para el éxito o fracaso de una startup

Teniendo en cuenta que la base de las startups consiste en un desarrollo tecnológico con operación online, este tipo de empresas tiene la capacidad de crecer rápidamente y alcanzar una base amplia de clientes. Por esto se debe tener una buena administración en la cual se pueden aplicar los 14 conceptos de Henry Fayol (Godwin, et al, 2017). Como se menciona en el trabajo de Godwin, et al, (2017) dentro de estos conceptos se encuentran la división de trabajo que habla de tener departamentos definidos para ejecutar las diferentes tareas, esto con el propósito de completar más tareas en determinado tiempo para lograr eficiencia y eficacia. También habla sobre la importancia de todos los miembros de la organización tengan una misma meta para evitar conflictos entre las diferentes áreas. El principio de centralización y descentralización, en el cual el modelo ideal para las startups es uno híbrido en el que los empleados también puedan tomar ciertas decisiones y sobre todo tener iniciativas, pues esto es muy valioso para algunas startups. La estabilidad en el trabajo es otro factor relevante para el buen funcionamiento de las startups, lo cual no se tiene en cuenta comúnmente en las startups pues no dedican muchos recursos al entrenamiento del personal. En general las startup son empresas a las cuales estos principios de Fayol, en los cuales se ha basado la administración por mucho tiempo, son aplicables para la buena administración de las startups. (Godwin, et al, 2017)

En otra investigación realizada por Marco van Gelderen, et al, (2006), en el cual estudiaron cuales eran las características más determinantes para la ejecución efectiva de un negocio. En este estudio se evaluaron diferentes variables como: plan de negocio, empezar medio tiempo o tiempo completo, el equipo, los recursos con los que se empieza, riesgo de mercado, variables demográficas, motivación, educación, experiencia laboral, entre otros. Hubo más de 20 variables medidas, de las cuales encontraron que las 4 más importantes y que más se

relacionan con la ejecución de un negocio son: comenzar el negocio tiempo completo o medio-tiempo, la administración del riesgo, los recursos con los que se inicia y que los negocios de manufactura generalmente son los que más se llevan a cabo. Primero, el tiempo que se le dedica al negocio es determinante ya que, aunque al trabajar medio tiempo disminuya el riesgo del emprendedor, se descubrió que para aquellos que trabajan medio tiempo y tienen un emprendimiento es más difícil mantener el foco y no son tan determinantes en la ejecución. Segundo, la administración del riesgo tiene una orientación más encaminada hacia la percepción del mercado, pues hay más probabilidad de que los clientes adquieran un producto si les da confianza la empresa. Tercero, la investigación encontró que las empresas que empiezan con pocos recursos tienen más probabilidad de ser exitosas porque estas tienden a buscar rentabilidad desde el principio y no deben buscar préstamos bancarios los cuales tienden a generar un estrés extra en la operación. Finalmente, se ha mostrado que los negocios de manufactura tienen mayor credibilidad, pues al estar respaldado por activos utilizados para la fabricación los clientes e inversionistas ven menos riesgo en este tipo de negocios. (Marco van Gelderen et al., 2006)

Carlos Díaz Santamaría y Jaques Bulchand Gidumal (2021) realizaron una investigación en la cual buscaron identificar los factores que pueden identificar el éxito de una startup y cómo medir estos factores. Para este estudio se estudiaron más de 340 startups en España y los factores que se analizaron fueron: el perfil del emprendedor, la estrategia y características de la empresa y su influencia en el medio ambiente. Después de realizar el estudio se concluyó que el éxito y prosperidad de una startup depende de dos factores: que la startup sea considerablemente rentable o que esta misma sea capaz de conseguir financiación. Para que las startups sean rentables se encontró que la dedicación de los promotores, la habilidad comercial de los socios,

la habilidad de llegar a punto de quiebre y el conocimiento tecnológico de los fundadores fueron los factores más determinantes. Por otro lado, para las startups que logran ser exitosas gracias a la financiación se encontró que la dedicación de los socios, haber estado en una incubadora y haber creado una startup antes fueron los factores más determinantes para la prosperidad y éxito de las startups. (Díaz y Bulchand, 2021)

Como se ha evidenciado en los estudios expuestos anteriormente, las startups dependen de diferentes factores y la mayoría de estos dependen de los encargados de la administración. En la mayoría de los casos son los fundadores, pues estos tienen un rol más importante que un gerente tradicional ya que deben coordinar una operación eficiente y exitosa mientras levanta capital en simultáneo. Es por esto que los socios con mejores conexiones y capacidades de liderazgo son comúnmente relacionados a las startups exitosas (Prohorovs y Bistrova, 2018).

4. Resultados

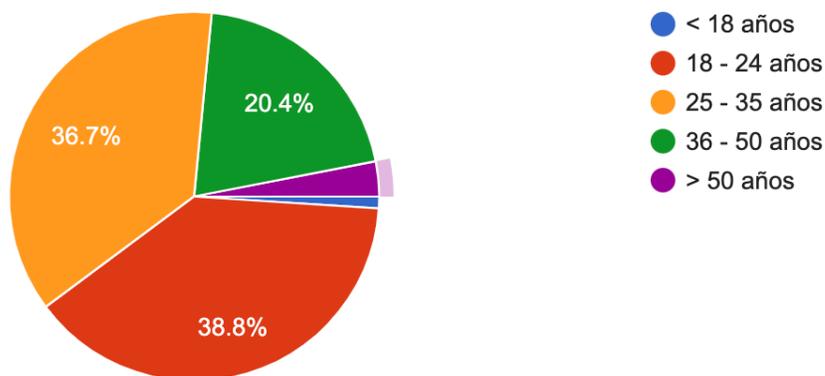
4.1 Desarrollo de estudio cuantitativo

Para lograr el desarrollo de los objetivos específicos, se hizo un cuestionario con preguntas que pretendían recolectar información relevante para cada uno de estos. Se dividirán los resultados según la pregunta orientada a cada objetivo.

Para el objetivo general obtuvimos los siguientes resultados:

Lo primero que se hizo fue un sondeo de aspectos generales de la población encuestada. De los 98 encuestados, 61 fueron hombres y 39 fueron mujeres. De estos los rangos de edad la mayor población se encontraba entre los 18 y 24 años (38.8%), seguido de cerca por el rango de edad entre los 25 y los 35 años (36.7%) y un 20.4% de población entre los 36 y 50 años. Ver en la figura 1.

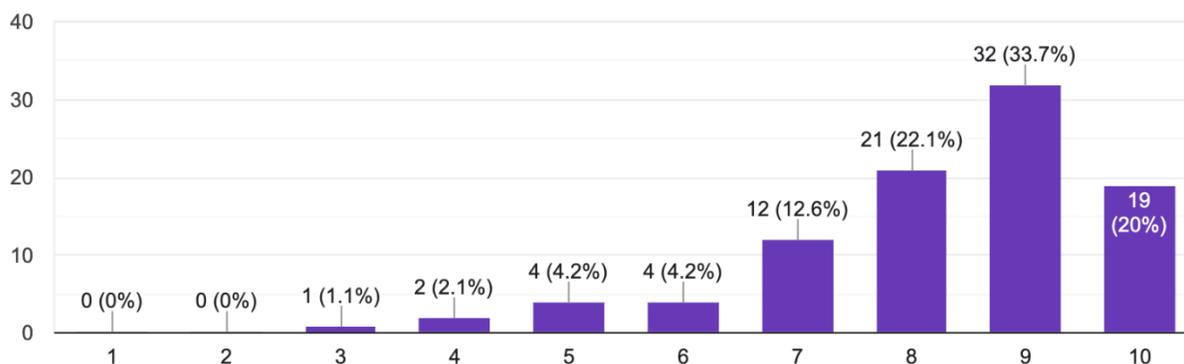
Figura 1 | Edad



Fuente: Elaboración propia

Para la población encuestada hicimos un sondeo de su satisfacción trabajando en una startup, el propósito de esto fue entender la experiencia general de los encuestados. Ver en figura 2.

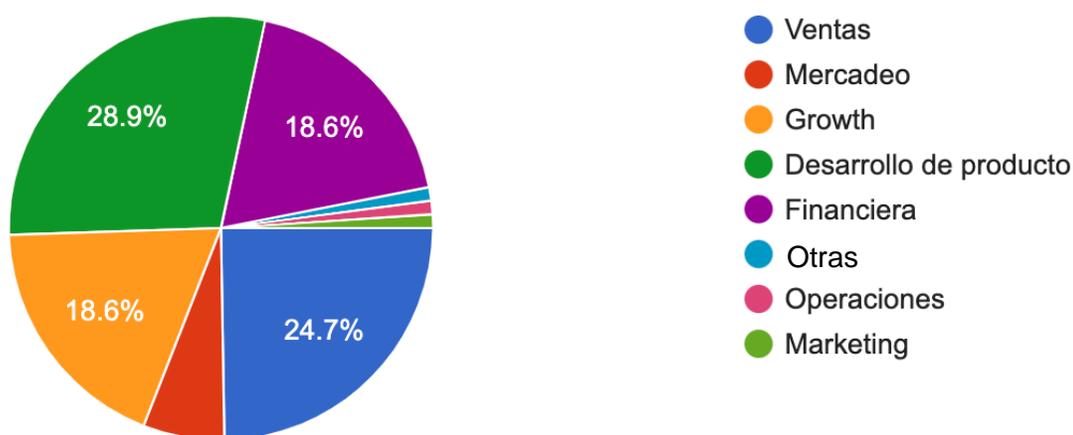
Figura 2 / Satisfacción



Fuente: Elaboración propia

Entrando más en detalle con el desarrollo del objetivo general, se le preguntó a los encuestados cual es el área más determinante para el buen funcionamiento de una startup. Se encontró que los encuestados piensan que las 4 áreas más importantes para las startups van en el siguiente orden 1) desarrollo de producto (28.9%), 2) ventas (24.7%), 3) financiera (18.6%), 4) growth (18.6%). El 9,2% restante estuvo distribuido entre mercadeo y operaciones. Ver en figura 3.

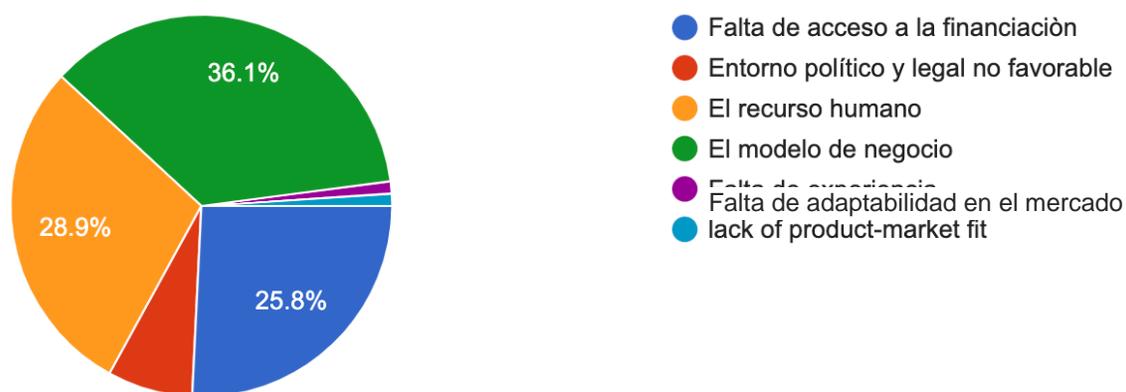
Figura 3 / Áreas determinantes



Fuente: Elaboración propia

Ahora siguiendo con el concepto de factores y áreas clave, para entender la percepción y conocimiento de los encuestados, les preguntamos cual creen que es el factor por el que las startups fracasan. Para esta pregunta las opciones fueron las discutidas a lo largo del documento. El resultado de esta pregunta fue el siguiente: 1) mal modelo de negocio (36.1%), 2) mal talento humano (28.9%), 3) falta de acceso a la financiación (25.8%) y 4) entorno político (7.2%). El resto de las respuestas fueron sugeridas por los encuestados, estas fueron: falta de adaptabilidad del producto en el mercado y falta de experiencia. Ver figura 4.

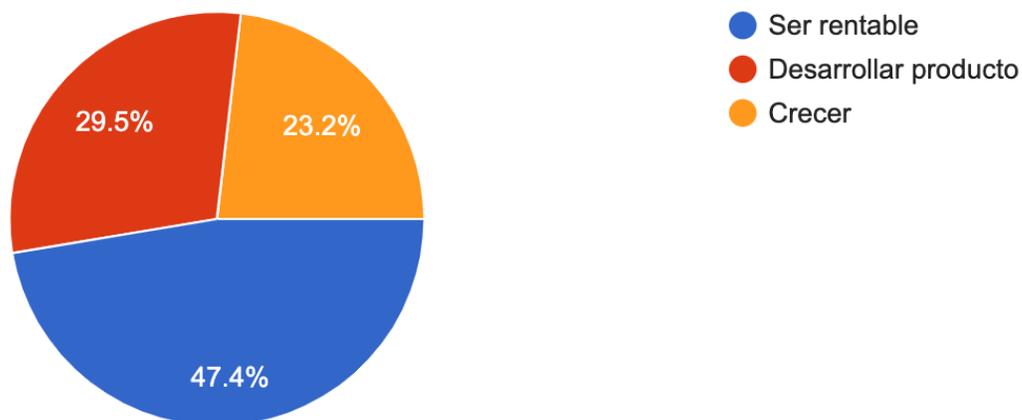
Figura 4 | Factores de fracaso



Fuente: Elaboración propia

Como complemento a las preguntas estudiadas anteriormente, les preguntamos a los encuestados cual consideran como el factor más importante para las startups. La opción con mayor votación fue buscar ser rentable con un 47.4%, seguido por el desarrollo de producto con un 29.5% y finalmente expansión con un 23.2%. Ver figura 5.

Figura 5 | Propósito principal

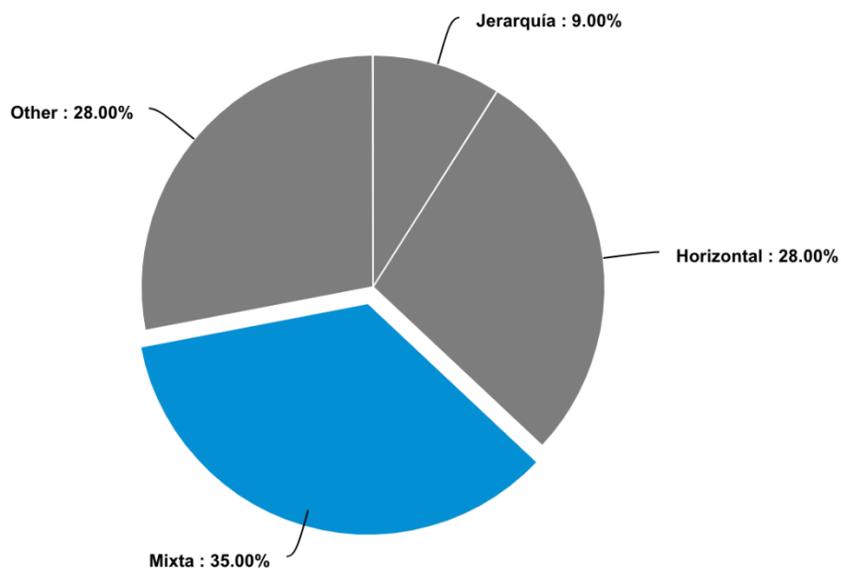


Fuente: Elaboración propia

Continuando con el desarrollo del tercer objetivo el cual se enfoca en las prácticas importantes que favorezcan el funcionamiento de las startups, en esta encuesta logramos tener 100 encuestados.

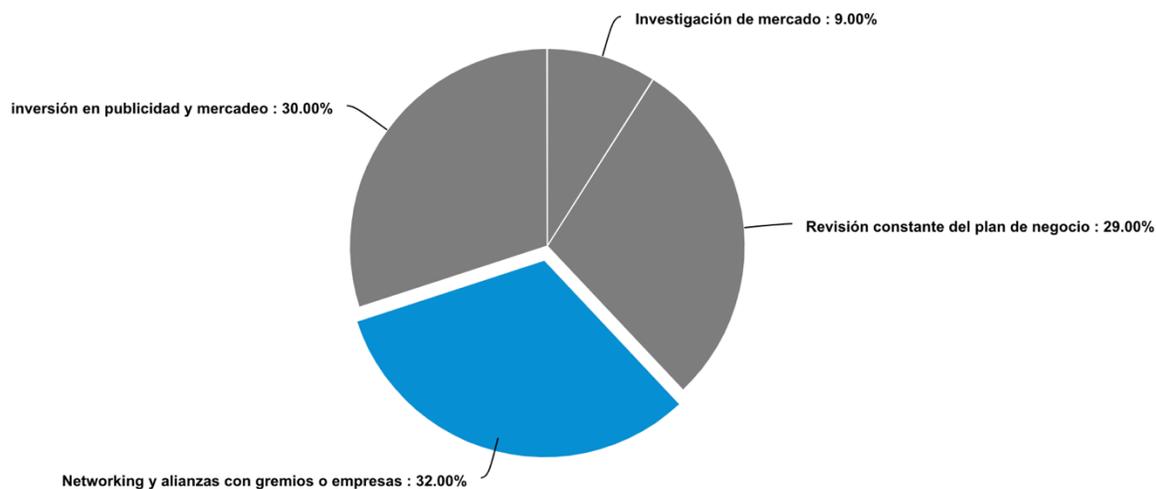
Les preguntamos a los encuestados cual estructura organizacional es la ideal para una startup, dentro de las opciones estaban: jerarquía, horizontal o mixta. Los encuestados respondieron en el siguiente orden: 1) mixta (35%), 2) otra (28%), 3) horizontal (28%) y 4) jerarquía (9%). Ver en figura 6.

Figura 6 / Organigrama



Fuente: Elaboración propia

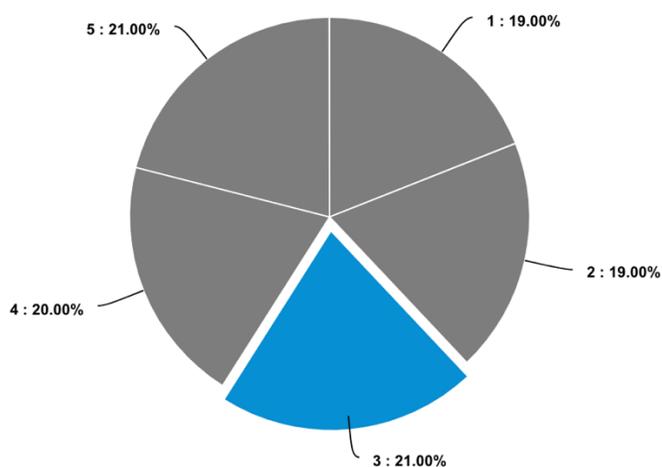
En cuanto a las prácticas más importantes que se deben tener en las startups, los encuestados respondieron que las más importantes son: 1) networking y alianzas (32%), 2) inversión en publicidad y mercadeo (30%), 3) revisión constante del plan de negocio (29%) y 4) investigación de mercado. (Ver en figura 7.)

Figura 7 | Prácticas

Fuente: Elaboración propia

La distribución de la administración del riesgo se midió en una escala del 1 al 5, (siendo 1 menos importante y 5 muy importante) en las startups estuvo dividido en partes muy similares, estando todas muy cercanas a un 20%. (Ver en figura 8.)

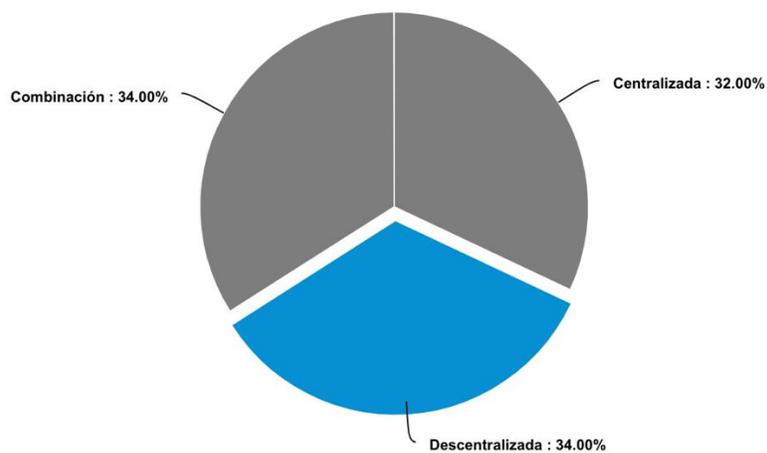
Figura 8 / Importancia de manejo de riesgos



Fuente: Elaboración propia

La administración de las empresas puede ser centralizada, descentralizada o mixta. Se les preguntó a los encuestados cual consideran que es la mejor y respondieron en el siguiente orden: 1) descentralizada (34%), 2) combinación (34%) y 3) centralizada (32%). Ver en figura 9.

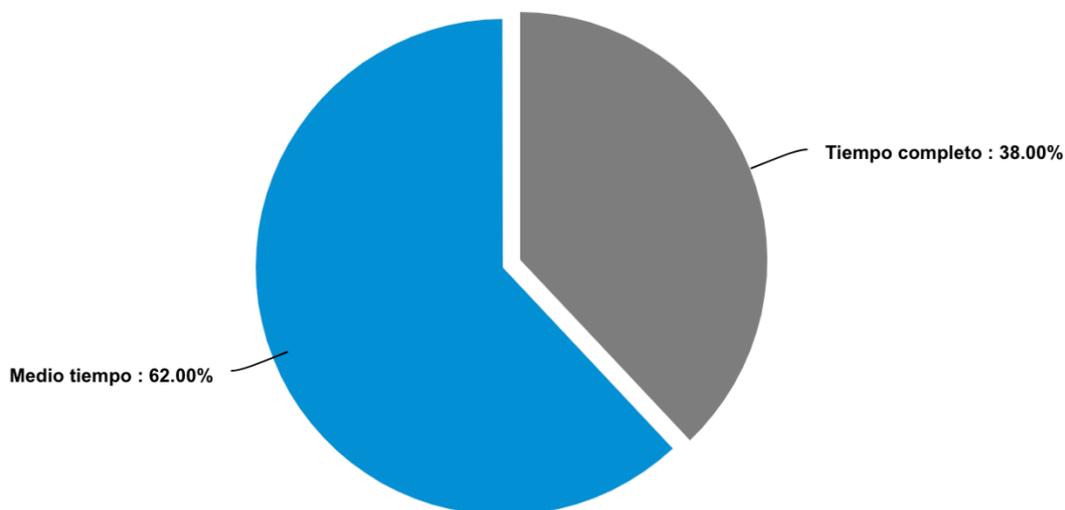
Figura 9 / Tipo de administración



Fuente: Elaboración propia

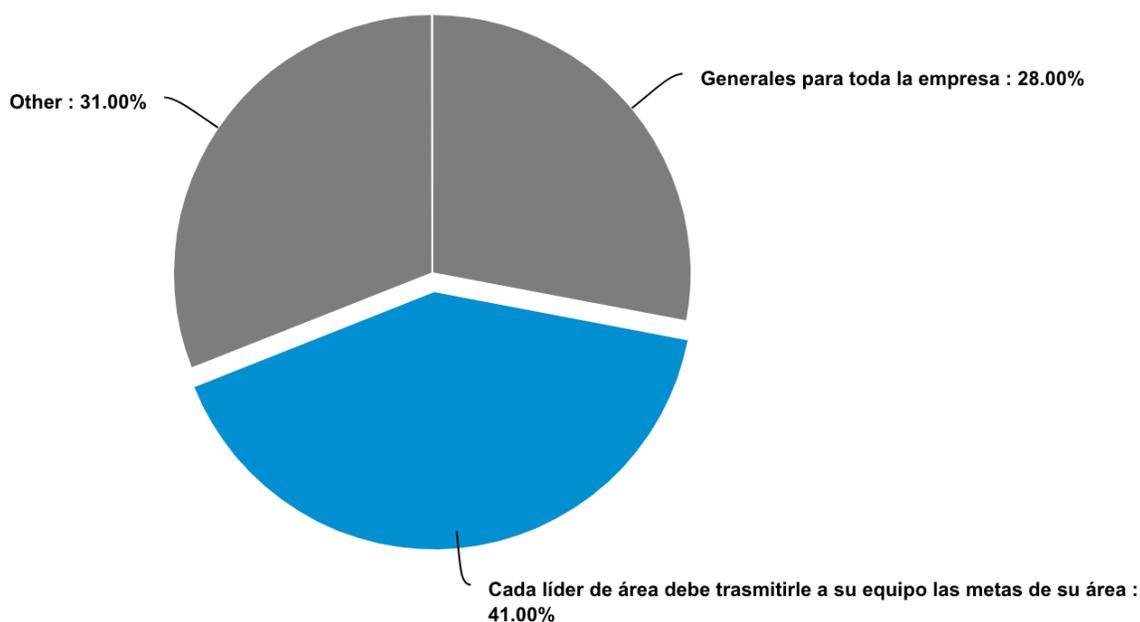
Para la dedicación que deben tener los fundadores al iniciar una startup, el 62% contestó que debería ser de medio tiempo y el 38% contestaron que debería ser tiempo completo. Ver en figura 10.

Figura 10 | Tiempo dedicado



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para guiar al equipo se deben establecer metas sin embargo estas metas se pueden transmitir de diferente manera. Los encuestados prefirieron que las metas se elaboren por área con un resultado del 41%, otra metodología con 31% y seguido por metas generales para todas las áreas de la startup con 28%. Ver en figura 11.

Figura 11 / Metas

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos se pudo responder la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores principales por los cuales las startups (Fintech) en Bogotá fallan? Se pudieron identificar varias tendencias relevantes para el funcionamiento de las startups. En primer lugar, se destaca la importancia del modelo de negocio, seguido por el desarrollo de producto, seguida de cerca por las ventas y la gestión financiera. Consecuentemente, las startups que tengan varias de estas características, tienen mayor probabilidad de ser exitosas y las que carecen de estas características tienen una mayor probabilidad de fracaso.

En cuanto a las prácticas importantes que favorecen el funcionamiento de las startups, se destaca la importancia del networking y las alianzas, la inversión en publicidad y mercadeo, la

revisión constante del plan de negocio y la investigación de mercado. Además, se identifica que la estructura organizacional mixta es la ideal para las startups, y que la administración descentralizada o una combinación de centralizada y descentralizada son las mejores opciones.

En conclusión, los resultados de la encuesta muestran que para el éxito de una startup es importante enfocarse en tener un modelo de negocio sólido, el desarrollo del producto, establecer alianzas y practicar la revisión constante del plan de negocio. Además, se deben implementar estructuras organizacionales mixtas y administraciones descentralizadas o una combinación de centralizada y descentralizada, y los fundadores deben dedicar su tiempo medio tiempo a la startup. La comunicación directa es la forma más efectiva de establecer y transmitir metas al equipo.

Es importante mencionar que a partir de los datos recolectados y la investigación realizada podemos concluir que no hay un factor único por el cual las startups en Bogotá, Colombia fallen. Las Fintech están expuestas a un amplio número de riesgos, incertidumbres y retos que son de manejo muy complejo y difícil de afrontar. Es importante mencionar que los resultados demostraron que uno de los factores predominantes es aquel de la falta de acceso a la financiación el cual ha sido fuertemente influyente en el fracaso de un importante número de startups. Factores como pocas ventas, un modelo de negocio mal estructurado o pensado, recurso humano inadecuado, líderes con falta de habilidades para afrontar retos y mitigar riesgos y un mal uso de recursos ya existentes desencadenan en esta falta de dinero. Todos los factores conllevan a que las startups utilicen los recursos de manera inapropiada o en niveles más rápidos de lo esperado y al requerir más financiación se vuelve más complejo llevando a la empresa a su

fracaso o quiebra. De nuevo, en base a lo investigado y en los resultados obtenidos, podemos ver que las 4 hipótesis planteadas inicialmente no se rechazan, ya que no solo la falta de acceso a la financiación conlleva al fracaso de las Fintech, estas también fracasan debido a la falta de un recurso humano capacitado, un entorno político complejo como lo es en el caso de Bogotá y de Colombia, una estructuración e idea de negocio o modelo de negocio el cual no funciona o no obtiene la acogida inicialmente planeada todos influyen en el fracaso de las Fintech, es decir que los 4 factores planteados en las hipótesis han sido causales de estos fracasos o quiebras.

La investigación ha permitido demostrar que crear, operar, crecer y rentabilizar una Fintech en Bogotá, Colombia es de una muy alta complejidad debido al amplio número de factores que influyen en el éxito de esta, factores que controlar, todos al tiempo, es de gran complejidad y requiere de un equipo y de estrategias muy sincronizadas y pensadas detalladamente. Podemos concluir que, aunque este sea un sector con un impacto positivo importante y con un crecimiento alentador sigue siendo necesario buscar reducir el número de fracasos de estas, lo que significa afrontar problemas de acceso a financiación, buscar talento humano más capacitado o aumentar la capacidad de este, buscar apoyar y proponer para contar con un entorno político más estable y sensato y buscar estructurar el modelo de negocio de una manera más profesional. Ahora, es importante mencionar que la situación microeconómico actual de Bogotá y de Colombia han presentado un mayor reto para poder afrontar los retos ya mencionados, ya que debido a la incertidumbre política las personas no desean invertir dinero por miedo al riesgo y las adversidades, lo que significa que acceder a la financiación es más complejo debido a su escases y a su alto costo, esto también ha generado más incertidumbre y pocos incentivos políticos, generando inestabilidad y esto conlleva a que haya menos recurso

humano capacitado disponible para trabajar lo cual se convierte en una especie de ciclo del cual es muy complejo salir. Finalmente, cada día hay una mayor competencia en la ciudad mencionada, por lo cual es más complejo crear o contar con un modelo de negocio que sea único y diferente y que realmente tenga un impacto o acogida en el mercado para que este sea exitoso y realmente pueda tener el crecimiento esperado.

En cuanto a las startups investigadas, Fintech, las cuales ofrecen servicios financieros, en su mayoría de financiación de empresas y personas, podemos concluir que están pasando por un momento muy complejo debido a que el mercado no está adquiriendo estos servicios por ese alto costo de endeudamiento y además se están enfrentando a un alto nivel de credit defaults lo cual ha generado problemas de caja y liquidez para las mismas Fintech obligándolos a buscar alternativas improvisadas en sus modelos de negocio o a llevar a cabo un pivot inesperado que puede crear que estas Fintech fracasen, por lo cual es un momento muy difícil para iniciar un negocio de este tipo.

Recomendaciones

Como se ha demostrado y mencionado a lo largo de la investigación, se puede evidenciar que las Fintech y startups en general en Bogotá y en Colombia han venido presentado un importante crecimiento; En cuanto a el numero nuevo de estas, facturación, ecosistema, beneficios y demás, crecimiento que ha sido muy positivo para la ciudad y el país en general ya que esto ha representado la generación de nuevos empleos, nuevas economías, desarrollo e impacto positivo, atracción de capital y reconocimiento a nivel mundial, dándole un gran peso a

este sector empresarial disruptivo en el cambio y crecimiento económico de Colombia. Sin embargo, queda un largo camino por recorrer y muchos cambios por aplicar para fomentar y crecer aún más este sector. En primer lugar, la recomendación es que los gobiernos, sin importar cual, busque ofrecer incentivos de distintos tipos, como los económicos o sociales para que más personas se vean impulsadas y motivadas a emprender y que aquellos tomando ese riesgo no desistan y tengan menor riesgo de fracaso. Los incentivos pueden darse de distintas maneras y tener impactos muy positivos en el ecosistema y economía general del país. Pueden ser entregados de manera monetaria, permitiendo acceso a créditos de muy bajas tasas que permitan que pequeñas y medianas empresas como lo son las startups puedan acceder a financiación sin verse sumamente expuestos a no poder pagar el crédito y terminar fracasando o quebrando. Estos créditos podrían ser entregados con condiciones especiales que se adapten a las necesidades y capacidades de cada una de las empresas, otorgando periodos de gracia mayores, intereses muy bajos, plazos largos y sencillos, montos significativos que realmente permitan que haya oportunidad de crecimiento y muchas más. El crear y otorgar estos créditos permitiría que la inclusión financiera fuera mucho mayor, lo que incentivaría a las personas a crear y mantener sus startups lo cual llevaría a una mayor generación de empleo, consumo, productividad y que a gran escala, tendría un inmenso impacto en la economía del país, resaltando también, que evitaría que las empresas acudan a métodos arriesgados como lo son los “gota a gota” o prestamistas ilegales o evitar que sus ideas no progresen por la falta de acceso a entidades de financiación como bancos y demás.

La siguiente recomendación también va ligada a acciones estatales o gubernamentales que podrían generar un impacto positivo en el ecosistema Fintech y startup. Las entidades

gubernamentales podrían generar o permitir beneficios tributarios a quien cree e invierta en estas empresas mencionadas, ya que esto incentivaría a que se dé una mayor creación de las mismas y un ecosistema mayor, lo cual se reflejaría positivamente en un aumento en el número de empleos, consumo y desarrollo, así como el acceso a entidades financieras tecnológicas (Fintech) que podrían facilitar el acceso a créditos, instrumentos y tecnología que podría permitir que un más personas accedan a la red financiera. Es decir, que al generar beneficios tributarios para las Fintech y sus inversionistas, podría verse un aumento significativo de estas, las cuales estarían generando importantes números de empleo pero a su vez, estarían desarrollando tecnología y oportunidades para que los ciudadanos y otras empresas tengan acceso a el ecosistema financiero de una manera más sencilla y amigable así como tecnológica y esto podría impulsar el desarrollo de otras industrias, generando un ciclo de impactos positivos en la economía de Bogotá y de Colombia.

Finalmente, es importante recalcar que los fracasos o quiebras no solo suceden por falta de incentivos y ayudas gubernamentales, por lo cual es pertinente hacer las siguientes recomendaciones directamente a las Fintech y sus fundadores. En primer lugar, es importante resaltar que el ecosistema financiero es altamente competido y estrictamente regulado, por lo cual acceder o entrar a este y tener éxito es sumamente complejo y requiere de un arduo trabajo. Es por esto que se recomienda a los fundadores o futuros fundadores desarrollar un modelo de negocio que sea disruptivo y único desde el comienzo, esto no significa hacer algo que no exista ya que ideas actuales y exitosas siempre tienen un campo de mejora, por lo cual, el entender de manera clara y precisa el mercado y sus necesidades desde un inicio puede ser un factor diferenciador entre el éxito y el fracaso. Sumado a esto, recomendamos ser muy selectivos en el

recurso humano, ya que es este quien estará encargado de que una excelente idea plasmada en papel se convierta en realidad y en una Fintech exitosa y rentable, por lo cual el proceso de selección y reclutamiento debe ser sumamente estratégico, claro y arduo, evitando así problemas futuros. Finalmente, creemos que las Fintech en proceso de creación y aquellas ya en operación y funcionamiento deben ser realmente cuidadosas en el uso del dinero, ya que, en la situación económica actual, el acceso a este es realmente escaso y con costos sumamente altos, por lo cual puede llegar a ser importante analizar si es más importante crecer a niveles extremadamente rápidos, pero riesgos o crecer de manera más lenta pero más segura y orgánica. Aun así, es importante finalizar con la recomendación principal que reúne todas aquellas mencionadas anteriormente, y es el de buscar ingresar a una aceleradora o fondo que no solo les conceda recursos financieros sino también les brinde una constante asesoría con profesionales capacitados en todas las áreas necesarias tales como jurídica, financiera, de recursos humanos, estructuración, crecimiento y demás, lo que les permitirá adquirir un gran aprendizaje y así aumentar las posibilidades de tener un crecimiento más seguro y exitoso y así alejarse del tan común fracaso en el que caen muchas Fintech y startups en Bogotá, Colombia y el mundo.

Limitaciones e Investigaciones Futuras

De esta manera, podemos continuar con las recomendaciones para la investigación y para aquellas empresas investigadas. En primer lugar, recomendamos llevar a cabo la investigación en un área o un espectro más amplio, es decir, no solo en Bogotá sino en Colombia, al igual que investigar otro tipo de startups, para así poder generar datos más acertados del sector startup en

general y así poder generar conclusiones más precisas y mejor respaldadas y así poder ofrecer soluciones y estrategias mejor adaptadas a el ecosistema completo y no solo a una pequeña porción de este. Adicional, es importante sumar a la investigación la recolección de datos cuantitativos probabilísticos los cuales podrían ofrecer resultados y conclusiones más acertadas y precisas, y un espectro más acertado para la investigación y futuros usos de la misma; Se debe ampliar el número de entrevistas llevadas a cabo para la investigación y de esa manera tener diferentes de puntos de vista y resultados que puedan generar un mayor aporte a la investigación y así reducir posibles sesgos en los datos recolectados, de nuevo generando mayor asertividad y confianza. Recomendamos, además, buscar otros factores alternos a los ya presentados y mencionados que puedan estar influyendo en el fracaso de las startups para así poder generar un entendimiento y comprensión de estos más acertados que permitan que se generen estrategias de choque para mitigar y reducir el riesgo a un fracaso y que el ecosistema se fortalezca y siga en constante crecimiento, generando nuevas economías, empleos y soluciones a problemas del día a día del ser humano, por lo cual se podría establecer una pregunta futura: De qué manera se puede generar estrategias disruptivas y alternas para reducir y mitigar el número de fracasos de startups en Colombia?

Referencias

- Ahn, T. U., & Kang, T. W. (2019). The impacts of startups entrepreneurship on business performance: focused on the mediating effect of dynamic capabilities. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(4), 39-49.
- Alexy, O. T., Block, J. H., Sandner, P., & Ter Wal, A. L. (2012). Social capital of venture capitalists and start-up funding. *Small Business Economics*, 39, 835-851.
- Andrus, D. (2022). Angel Investors: Spending Social Capital to Sponsor New Planners. *Journal of Financial Planning*, 35(6), 28–30.
- Arango, A. (2019) MIPYMES representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia. <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/miPyMEs-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alecia-arango>
- Arango-Vásquez, L., & Durango-Gutiérrez, M. P. (2014). Private equity y venture capital: Diferenciación y principales características. *Clío América*, 8(16), 173-184.
- Barrera Rubaceti, N. A., Robledo Giraldo, S., & Zarela Sepulveda, M. (2021). Una revisión bibliográfica del Fintech y sus principales subáreas de estudio. *ECONÓMICAS CUC*, 43(1), 83–100. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Econ.4>
- Beas, L. E. C. (2010). Impacto de las microfinanzas en el bienestar e importancia de las PyMEs en la economía mundial. *Ingeniería Industrial*, (28), 61-83.
- Berlin, M. (1998). That thing venture capitalists do. *Business Review*, 1, 15-26.
- Blanco, M. E. C., Herráez, R. C., & Fernández, A. J. H. (2022). Empresa e iniciativa emprendedora 2022. Editex.
- Chou, R. (2019). Startups and Investors and Trolls, Oh My! How Commercialization Patents Can Benefit Startup Innovation. *Nw. J. Tech. & Intell. Prop.*, 17, 349.
- Cicmil, J. (2022, January 6). *Why So Many Startups Fail Miserably After Raising Money*. Medium. <https://entrepreneurshandbook.co/why-so-many-startups-fail-miserably-after-raising-money-33b29893e034>
- Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77-87.

- Cohn, P. C. (n.d.). What start-ups have failed after funding? Quora. <https://www.quora.com/What-start-ups-have-failed-after-funding>
- Confecámaras (2022), Informe de dinámica de creación de empresas,
- Confecámaras (2022), Mas de 172 mil empresas se crearon en el país en el primer semestre de 2022. <https://confecamaras.org.co/noticias/838-mas-de-172-mil-empresas-se-crearon-en-el-pais-en-el-primer-semester-de-2022>
- Cuellar, Mp. (2022), Inversión de Venture Capital en Latinoamérica llega a US\$10.000 millones en 2022, <https://www.valoraanalitik.com/2022/12/22/inversion-de-venture-capital-en-latinoamerica-llega-a-us10-mil-millones/>
- Díaz-Santamaría, C., & Bulchand-Gidumal, J. (2021). Econometric estimation of the factors that influence startup success. *Sustainability*, 13(4), 2242.
- Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. *Alfred P. Sloan: Critical evaluations in business and management*, 2, 258-282. <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>
- Eisenmann, T. (2021). Why startups fail. Penguin Random House.
- Fernando Castro-Silva, H., Rodríguez-Fonseca, F., & Alfonso Martínez-Chaparro, Y. (2019). Success Factors of Msmes in Colombia. *CLIO América*, 13(26), 318–327. <https://doi.org.cvirtual.cesa.edu.co/10.21676/23897848.3429>
- Gelderen, M. V., Thurik, R., & Bosma, N. (2005). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small business economics*, 24, 365-380.
- Godwin, A., Handsome, O. E., Ayomide, W. A., Enobong, A. E., & Johnson, F. O. (2017). Application of the henri fayol principles of management in startup organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(10), 78-85.
- Gómez, H. (2021). Alternativas de financiación Mipyme para un mayor crecimiento, https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2021/10/1299_BE.pdf
- Gompers, P. A., Gornall, W., Kaplan, S. N., & Strebulaev, I. A. (2020). How do venture capitalists make decisions? *Journal of Financial Economics*, 135(1), 169-190.
- González Vejar, R. L., León Balderrama, J. I., & Garibay Escobar, S. (2019). La tolerancia al riesgo financiero y las variables socioeconómicas de los inversionistas sonorenses para el financiamiento de empresas startup de tecnología. *Revista Vértice Universitario*, 21(83). <https://doi.org/10.36792/rvu.vi83.14>
- Graham, P. (2012). Startup=growth. *Paul Graham*.

- Guzmán, C. (2021). *Seis de cada diez emprendedores tienen problemas para encontrar financiamiento*. PQS. August 28, 2022, <https://pqs.pe/emprendimiento/seis-de-cada-diez-emprendedores-tienen-problemas-para-encontrar-financiamiento/>
- Hena Mesa, S. L. (2020). Emprendimiento en Colombia, principales dificultades y consideraciones para sortearlas. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10901/18448>.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-hill.
- Honoré, F. (2022). Joining forces: How can founding members' prior experience variety and shared experience increase startup survival? *Academy of Management Journal*, 65(1), 248-272. <https://confecamaras.org.co/noticias/809-307-679-nuevas-empresas-se-crearon-en-el-pais-durante-2021-un-aumento-del-10-6-con-respecto-a-2020>.
- Isenberg, D., & Onyemah, V. (2016). Fostering scale up ecosystems for regional economic growth. In *Global Entrepreneurship Congress* (pp. 71-97).
- Krishna, A., Agrawal, A., & Choudhary, A. (2016, December). Predicting the outcome of startups: less failure, more success. In *2016 IEEE 16th International Conference on Data Mining Workshops (ICDMW)* (pp. 798-805). IEEE.
- Levy, C. (2023) SAFE financing documents, <https://www.ycombinator.com/documents>.
- Lizarelli, F. L., Torres, A. F., Antony, J., Ribeiro, R., Salentijn, W., Fernandes, M. M., & Campos, A. T. (2022). Critical success factors and challenges for Lean Startup: a systematic literature review. *The TQM Journal*, 34(3), 534-551.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.
- Marlow, S., & Patton, D. (1993). Managing the employment relationship in the smaller firm: Possibilities for human resource management. *International Small Business Journal*, 11(4), 57-64. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/026624269301100404>
- Márquez Montoya, M. (2020). La financiación privada de emprendimientos en Colombia: un concepto contemporáneo del negocio jurídico.
- Martin, H.T. (2021, October 14). *The Most Common Reasons Why Startups Fail to Raise Funding*. TEN Capital Network. Retrieved August 28, 2022, <https://tencapital.group/the-most-common-reason-why-startups-fail-to-raise-funding/>
- McBride, D., Valencia, P., Mejía, L., Valdiviezo, A., & Andrade, M. (2019). Nuevos métodos para la innovación ¿Una nueva moda o un cambio de paradigma en la gestión de organizaciones? <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/166500>

- Mintrabajo,(2019) “MIPYMES representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia”
<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/miPyMEs-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alecia-arango>
- Moreno, J. C. M. (2019). Prospectiva de las políticas gubernamentales del modelo de financiación en el crecimiento de las PYMES en Colombia. Contexto, 8.
- Okrah, J., Nepp, A., & Agbozo, E. (2018). Exploring the factors of startup success and growth. *The business & management review*, 9(3), 229-237.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*, 5(7), 22-30.
- Ovans, A. (2015). What is a business model. *Harvard business review*, 23(January).
<http://boilingice.com/wordpress/wp-content/uploads/2020/01/BP-Ovans-What-Is-a-Business-Model.pdf>
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring business excellence*, 1(2), 12-17.
- Prohorovs, A., Bistrova, J., & Ten, D. (2019). Startup success factors in the capital attraction stage: Fundadores’ perspective. *Journal of east-west business*, 25(1), 26-51.
- Romero, C (4 de mayo, 2023). Entrevista de T. Peña y P. Jaramillo [no publicado]. Investigación cualitativa. Bogotá
- Salamzadeh, Aidin. "New venture creation: Controversial perspectives and theories." *Economic Analysis* 48.3-4 (2015): 101-109.
- Santamaria, M et al, Anif (centro de estudios económicos) (2021), Retos y oportunidades de las PYMES,<https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-PyMEs>
- Somers, M. (2019, November) 3 Investment Insights from an ‘Alpha Girl’ in Venture Capital. MIT Sloan School of Management. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/3-investment-insights-alpha-girl-venture-capitalist>

- Soriano, M. (2018, May). *How Fintech startups succeed in financial inclusion*. Singapore Management University. <https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1091&context=ami>
- Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., ... & Spann, M. (2014). Business models. *Business & Information Systems Engineering*, 6(1), 45-53.
- Velasco, R., Restrepo, M., Ordóñez, C. (2020), Emprendimiento dinámico y supervivencia empresarial en Colombia, https://www.innulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursospdf/Analitica_EmprendimientoDin%C3%A1mico_SupervivenciaEmpresarial_2020.pdf.
- Weil, M. (2019). GLOBAL BUSINESS COMPLEXITY INDEX 2022 Paths to growth: navigating the complexities of doing business across borders, p. (20-22).
- Weking, J., Böttcher, T. P., Hermes, S., & Hein, A. (2019, June). Does Business Model Matter for Startup Success? A Quantitative Analysis. In ECIS.
- WLG. (2020), Cuales son los requisitos para crear una empresa en Colombia? <https://www.worldlegalcorp.com/blog/cuales-son-los-requisitos-para-crear-una-empresa-en-colombia/>

Anexos

Cuestionario 1:

1. Genero
 - A. Hombre
 - B. Mujer

2. Edad
 - A. < 18 años
 - B. 18 - 24 años
 - C. 25 - 35 años
 - D. 36 - 50 años
 - E. Más de 50 años

3. Trabajo o trabajé en:
 - A. Una startup
 - B. Un fondo de venture capital

4. En qué área trabaja o trabajó
 - A. Ventas
 - B. Mercadeo
 - C. Growth
 - D. Financiero
 - E. Desarrollo de producto
 - F. Other:

5. ¿En qué región(es) opera la startup donde trabaja?

-
6. ¿En qué categoría se encuentra su startup?
- A. Fintech
 - B. Proptech
 - C. Agtech
 - D. Edtech
 - E. Foodtech
 - F. Healthtech
 - G. Energytech
 - H. Greentech
 - I. HRtech
 - J. Other:
7. ¿Cómo califica su experiencia trabajando en una startup (1 a 10)?
8. ¿Qué tan probable es que siga trabajando en o con la startup en la cual trabaja actualmente en un año (1 a 10)?
9. ¿Cuál considera el área más importante para el funcionamiento exitoso de una startup?
- A. Ventas
 - B. Mercadeo
 - C. Growth
 - D. Desarrollo de producto
 - E. Financiera
 - F. Other:

10. ¿Teniendo en cuenta que aproximadamente el 90% de las startups fracasan, cuál cree que es la razón principal?
- A. Falta de acceso a la financiación
 - B. Entorno político y legal no favorable
 - C. El recurso humano
 - D. El modelo de negocio
 - E. Other:
11. En qué etapa de financiación se encuentra su startup (cuál fue la última ronda que cerró)
- A. Pre-seed
 - B. Seed
 - C. Serie A
 - D. Serie B
 - E. Serie C
 - F. Serie D
 - G. IPO
12. ¿Cuál es el runway que tiene el startup donde trabaja?
- A. Menos de 6 meses
 - B. De 6 a 12 meses
 - C. De 12 a 18 meses
 - D. Puede operar sin necesidad de financiación
 - E. No sé
13. ¿Con cuántos inversionistas cuenta?
- A. Entre 1 y 3

- B. Entre 4 y 6
 - C. Más de 6
14. ¿Cómo califica su relación con los inversionistas? (1 siendo muy mala y 10 siendo muy buena) (1 a 10)
15. ¿Cómo califica el entorno político y legal en Bogotá para el desarrollo de la startup donde trabaja? (1 siendo muy malo y 10 siendo muy bueno)
16. ¿Cuántas personas trabajan con usted en la oficina?
- A. 1 a 5
 - B. 5 a 10
 - C. 10 a 20
 - D. 20 a 50
 - E. Más de 50
17. ¿Cómo calificaría la calidad del trabajo de sus compañeros? (1 siendo mala y 5 siendo excelente) (1 a 5)
18. ¿Considera que sus jefes están capacitados para ejercer el rol que tienen?
- A. Sí
 - B. No
 - C. Tal vez
19. ¿Cómo califica su entendimiento del modelo de negocio de la startup donde trabaja? (1 siendo muy poco y 5 siendo perfecto) (1 a 5)
20. ¿Considera que el modelo de negocio debe cambiar en la startup donde trabaja?
- A. Sí
 - B. No

- C. Tal vez
21. ¿Considera que es más importante ser rentable, desarrollar producto o crecer?
- A. Ser rentable
 - B. Desarrollar producto
 - C. Crecer
22. ¿Cuál considera que es la característica más importante de un founder?
- A. Liderazgo
 - B. Visión
 - C. Trabajador
 - D. Capacidad de conseguir capital
 - E. Other:

Cuestionario 2:

1. ¿Qué estructura organizacional considera más adecuada para una startup?
- A. Jerarquía
 - B. Horizontal
 - C. Mixta
 - D. Otra
2. ¿Qué prácticas considera más importantes?
- A. Investigación de mercado
 - B. Revisión constante del plan de negocios
 - C. Networking y alianzas con gremios o empresas
 - D. Inversión en publicidad y mercadeo

3. ¿Qué tipo de administración considera mejor?
 - A. Centralizada
 - B. Descentralizada
 - C. Combinación
- 4.Cuál es la forma ideal de empezar una Startup
 - A. Tiempo completo
 - B. Medio tiempo
5. Las metas en la empresa se deben hacer
 - A. Generales para toda la empresa
 - B. Cada líder de área debe trasmitirle a su equipo las metas de su área
 - C. Otro
6. ¿Qué tan importante es el manejo del riesgo en una startup. (1= muy poco, 5= indispensable)

Entrevista a Camilo Romero:

1. ¿Porque son tan llamativas las startups?
 - Son empresas que pueden cambiar industrias enteras a través de la tecnología, innovación y dinamismo en sus modelos.
2. ¿Que se viene para las startups en el próximo año?
 - Por un lado, las startups dejan de quemar tanta Olaya y buscan la rentabilidad. Los fondos en este momento buscan empresas rentables desde el principio. Más difícil levantar capital entonces muchas van a tener que detener su operación por falta de financiamiento al igual que muchas no podrán conseguir el capital inicial para arrancar si

no tienen una idea probada. Igualmente creo que en Colombia va a seguir creciendo de forma exponencial el ecosistema reiterándolo como líder en la región.

3. ¿Cuáles son los 3 factores que usted considera determinantes para el éxito de una startup?

1. Rentabilidad

2. Equipo

3. Flexibilidad

4. ¿Qué cree que ha llevado al fracaso de algunas startups?

- Valoraciones muy altas cuando van a levantar nuevas rondas, márgenes muy pequeños y modelos que demandan quemar mucha plata para despegar o llegar a su público.

5. ¿Cuáles son los retos y beneficios de crear una startup en Bogotá?

- Los retos en esta ciudad creo que tienen mucho que ver con la gran cantidad de competencia. Sin embargo, al tener una concentración importante de las empresas y empresarios más grandes del país presenta oportunidades únicas. El ecosistema de startups también está muy concentrado en Bogotá lo que hace fácil generar conexiones de valor y sinergias.