



**El impacto de la metodología *Bootstrapping* en el crecimiento y sostenibilidad de *startups* en
Colombia**

Sofía Elena Carvajal Goenaga

Juan Pablo Vega Dieppa

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores en Administración CESA

Bogotá

2024

**El impacto de la metodología *Bootstrapping* en el crecimiento y sostenibilidad de *startups* en
Colombia**

Sofía Elena Carvajal Goenaga

Juan Pablo Vega Dieppa

Tutor:

Nelson Alfonso Gómez Cruz

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores en Administración CESA

Bogotá

2024

Tabla de contenido

Resumen	7
1. Introducción.....	8
1.1 Planteamiento del problema	9
1.2 Justificación de la investigación.....	11
1.3 Objetivos: general y específicos	12
1.3.1 Objetivo general	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
2. Revisión de la Literatura.....	14
2.1 Definición y conceptos clave del Bootstrapping.....	14
2.2 Ventajas y desventajas del Bootstrapping	17
2.3 Impacto del Bootstrapping en el crecimiento de startups.....	21
2.4 Contexto del Bootstrapping en Colombia.....	23
2.5 Relación del Bootstrapping con el ciclo de vida empresarial	25
2.6 Hipótesis	27
3. Metodología	29
3.1 Tipo y diseño de la investigación	29
3.2 Población y muestra	30
3.3 Instrumentos de recolección de datos.....	33
3.3.1 Entrevista	33
4. Análisis de los resultados	35
4.1 Características y prácticas comunes del Bootstrapping en startups Colombianas.....	35
4.1.1 Estrategias de autogestión financiera adoptadas por las startups seleccionadas.....	35
4.1.2 Elementos clave para el crecimiento inicial sin inversión externa.....	36
4.2. Primeros pasos hacia el crecimiento: el rol del Bootstrapping	37
4.2.1 Influencia del Bootstrapping en el desarrollo inicial de productos y servicios.....	38
4.2.2 Expansión de mercado y generación de ingresos en Space Danta, Slash Slash Consulting, Avanzo y Supren & Antauen.	39
4.3 Sostenibilidad en el Tiempo: desafíos y estrategias del Bootstrapping.....	41
4.3.1 Mecanismos de sostenibilidad adoptados por las startups.....	41
4.3.2 Desafíos de mantener el Bootstrapping a largo plazo en el mercado colombiano.....	42
4.4 Factores de éxito y obstáculos en el camino del Bootstrapping	43
4.4.1 Análisis de factores de éxito en Space Danta, Slash Slash Consulting, Avanzo y Supren & Antauen.....	44
4.4.1.1 Enfoque en la rentabilidad y control de costos.....	44
4.4.1.2 Desarrollo de una propuesta de valor sólida.....	44
4.4.1.3 Gestión financiera y uso eficiente de recursos	45
4.4.1.4 Construcción de relaciones y <i>networking</i> estratégico.....	45
4.4.1.5 Adaptabilidad y resiliencia	46
4.4.1.6 Enfoque en la retención y motivación del equipo	46

4.4.2 Principales obstáculos y estrategias para superarlos en cada <i>startup</i>	46
5. <i>Discusión de los resultados</i>	49
<i>Conclusiones, implicaciones y futuras líneas de investigación</i>	53
<i>Recomendaciones</i>	58
<i>Referencias</i>	60

Tabla de tablas

Tabla 1. Comparación de estrategias de financiamiento para startups.....	20
Tabla 2. Ciclo de vida empresarial y relevancia del Bootstrapping	27
Tabla 3. Estrategias de autogestión financiera en las startups analizadas	36
Tabla 4. Impacto del Bootstrapping en las cuatro startups analizadas.....	37
Tabla 5. Desafíos del Bootstrapping y estrategias de superación.....	43
Tabla 6. Éxito y prácticas eficientes en startups con Bootstrapping.....	52

Índice de anexos

Anexo A. Entrevista Gastón Vega Vallejo - Fundador de Avanzo.....	66
Anexo B. Entrevista Santiago Carvajal Goenaga - Fundador de Space Danta	79
Anexo C. Entrevista Boris Borrego - Fundador de Supren & Antauen	93
Anexo D. Entrevista David Vidal Baute - Fundador de Slash Slash Consulting.....	104

Resumen

En el ecosistema empresarial actual, las *startups* enfrentan múltiples desafíos al intentar crecer y mantenerse sostenibles en el tiempo. Se conoce que uno de los mayores desafíos para los emprendedores es la obtención de recursos financieros sin tener que comprometer su independencia o incluso diluir la participación de sus fundadores. En este contexto, la metodología *Bootstrapping* surge como una alternativa eficaz, que permite a todos los *startups* autofinanciarse y autogestionar sus procesos de una manera eficiente, maximizando sus recursos disponibles y sin la necesidad de recurrir a inversores externos. El objetivo de esta tesis es analizar el impacto de la metodología *Bootstrapping* en el crecimiento y la sostenibilidad de las *startups* en Colombia, mediante la comparación de cuatro casos de éxito de empresas emergentes que utilizaron esta estrategia para consolidarse en sus respectivos sectores. A través de esta comparación, se busca identificar las ventajas y desventajas del *Bootstrapping* como estrategia de financiamiento y su contribución a la longevidad de las *startups* en entornos empresariales. Al final del estudio, se espera proporcionar conclusiones prácticas que no solo resalten la efectividad de esta metodología, sino que también sirvan como guía para emprendedores que busquen aplicar el *Bootstrapping* para el crecimiento sostenido de sus proyectos.

1. Introducción

En los últimos años, Colombia ha vivido un notable auge en la creación de *startups*, evidenciado por la expansión del ecosistema emprendedor en el país. Este crecimiento ha sido impulsado por diversas iniciativas que fomentan la innovación y el emprendimiento. Pero, ¿qué es exactamente una startup? Escartin et al. (2020, p.15) afirman que “las *startups* basan su actividad en la investigación y el desarrollo con la finalidad de obtener un producto o servicio final único y diferenciado”. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá (2024) en el Colombia Tech Report 2023-2024, “Colombia se encuentra en la posición 40, subiendo 4 lugares respecto del 2022 y superando a ecosistemas potentes como Indonesia y Malasia” (p.6). Esta posición es de la lista *Global Startup Ecosystem Index* publicada anualmente por StartupBlink. Este avance es significativo y refleja el fortalecimiento continuo del entorno para *startups* en Colombia. El reporte subraya no solo el incremento en el número de nuevas empresas emergentes, sino también la mejora en la calidad y el impacto de estas *startups* en el ámbito global. La clasificación del país en este índice global resalta su creciente relevancia y el potencial de su ecosistema emprendedor en el contexto internacional, marcando un hito en su trayectoria hacia el liderazgo en innovación y tecnología.

Teniendo en cuenta este contexto, la metodología *Bootstrapping* emerge como una estrategia para las *startups* que buscan consolidarse sin depender de financiamiento externo. El *Bootstrapping* se define como una práctica que “hace referencia a iniciar una actividad económica sin recursos, o con muy pocos recursos: ahorros propios, venta de algún elemento (coche, moto, abarcamiento, instrumentos musicales, u otros)” (Domingo et al., 2020, p. 38). Esta metodología es importante, ya que permite a las *startups* mantener un control total sobre sus

operaciones y decisiones estratégicas, evitando el compromiso con inversores externos. La adopción de *Bootstrapping* no solo impulsa el crecimiento y sostenibilidad de los *startups*, sino que también fomenta una cultura de autonomía y autogestión en el manejo de recursos. Analizar cómo esta metodología ha influido en el éxito y la longevidad de las *startups* en Colombia proporcionará una visión valiosa sobre su impacto y efectividad en el entorno emprendedor.

La metodología de esta tesis será un estudio de caso múltiple sobre cuatro *startups* colombianas que han utilizado la metodología *Bootstrapping* para su crecimiento y sostenibilidad. A través de este análisis, se examinarán las prácticas específicas empleadas por estas empresas, así como los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas. Esto permitirá evaluar de manera detallada el impacto del *Bootstrapping* en el desarrollo y sostenibilidad de *startups* en Colombia, proporcionando recomendaciones prácticas y aplicables para otros emprendedores en el país.

1.1 Planteamiento del problema

En Colombia, el panorama para la supervivencia de las *startups* es desafiante, como lo demuestra un estudio de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, “La tasa de supervivencia de las empresas colombianas a 5 años es del 33.5%, esto quiere decir que, de las 296.896 unidades productivas creadas en 2017, 98.696 siguieron operando en 2022.” (Confecámaras, 2023). Esta elevada tasa de mortalidad empresarial representa un obstáculo para el desarrollo económico del país y subraya la necesidad de explorar estrategias que fomenten la sostenibilidad y el crecimiento de las *startups* en sus primeros años de operación.

Por otro lado, la encuesta EMICRON (2024) realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE revela un panorama preocupante para los micronegocios, ya que

en 2022 el 77,5% de estos no contaba con el Registro Único Tributario (RUT), un requisito fundamental para operar legalmente y acceder a beneficios fiscales y financieros (p. 16). Esta falta de formalización limita significativamente el acceso de los micronegocios a fuentes de financiamiento institucionales, frenando su crecimiento y desarrollo. De hecho, la mayoría de los micronegocios (60,2%) depende de sus ahorros personales para la creación o sostenimiento de sus operaciones, el 11,1% recurre a préstamos familiares, y solo un 9,0% logra acceder a créditos bancarios (p. 30). Estas cifras indican que la ausencia de formalización restringe las opciones de financiamiento, lo que afecta la sostenibilidad de estos negocios.

Asimismo, a pesar de que muchas pequeñas y medianas empresas (Pymes) están registradas en las cámaras de comercio en Colombia, este número debe considerarse como una estimación mínima, ya que estas empresas solo cumplen con los requisitos básicos para ser consideradas formales. Estimaciones previas han calculado que la economía informal en Colombia representa entre el 35% y el 44% del PIB, un porcentaje que ha aumentado en la última década. Esta situación sugiere que una gran parte de las empresas, en su mayoría microempresas y algunas Pymes, no están reflejadas en las estadísticas oficiales. Aunque operar en la informalidad puede ofrecer algunas ventajas, como evitar el pago de impuestos y contribuciones a la seguridad social, también limita significativamente el acceso de las empresas al crédito y a los programas de apoyo gubernamentales (Stephanou y Rodríguez, 2008).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se presenta la metodología de financiamiento por *Bootstrapping* (uso de recursos propios o generados por la misma empresa), la cual podría tener un impacto significativo en el crecimiento y la sostenibilidad de las *startups* en Colombia,

dado que muchas de ellas no tienen acceso a fuentes de financiamiento más formales. Sin embargo, es necesario investigar más a fondo cómo esta estrategia puede ser utilizada de manera efectiva en el contexto colombiano, especialmente teniendo en cuenta las barreras de acceso al crédito y los desafíos de formalización que enfrentan las empresas en el país.

1.2 Justificación de la investigación

La investigación sobre el impacto del *Bootstrapping* en el crecimiento y la sostenibilidad de las *startups* en Colombia es crucial debido a la limitada supervivencia de estas empresas en el país. Según Ariza (2024) en La República, “De cada 100 empresas que se abren, 75 fracasan en los primeros tres años. Quiere decir que sólo 25 empresas sobreviven, pero, de todas esas, solamente una crece y escala”. Teniendo esto en cuenta, Sandoval et al. (2024), señalan que,

Es en este momento donde herramientas como el *Bootstrapping* ofrecen un salvavidas a muchas Pymes al darles la posibilidad de implementar estrategias con la inversión de los recursos propios, para así captar lo más importante que es obtener clientes lo más rápido posible para reinvertir y ahorrar lo suficiente hasta llegar al punto de equilibrio (p.29).

Por otro lado, un caso relevante que demuestra la efectividad del *Bootstrapping* es el de Mailchimp, fundada por Ben Chestnut y Dan Kurzius en 2001, una plataforma de marketing por correo electrónico y automatización que comenzó como un proyecto paralelo y se convirtió en una marca reconocida globalmente sin financiación externa. Recientemente, vendieron su empresa por la impresionante suma de 12 mil millones de dólares y nunca tuvieron que diluir las acciones de los fundadores para obtener inversión (StartupDevKit, 2023).

Adicionalmente, la importancia de investigar el *Bootstrapping* en el contexto de las *startups* colombianas se intensifica al considerar el papel fundamental que juegan las pequeñas y

medianas empresas (Pymes) en la economía del país. Según datos emitidos por el Ministerio de Comercio - MINCOMERCIO, "las Pymes constituyen el 90% de las empresas de Colombia, las cuales producen el 80% de los empleos y representan el 50% del Producto Interno Bruto (PIB)" (en Pulido y Herrera, 2022, p.4). Esta estadística demuestra la magnitud de las Pymes en la estructura económica y también su contribución vital a la generación de empleo y a la estabilidad económica del país. En un entorno donde la mayoría de estas empresas enfrentan desafíos significativos para sobrevivir, el *Bootstrapping* se presenta como una estrategia efectiva que permite a los emprendedores gestionar sus recursos de manera más eficiente. Al centrarse en la inversión de recursos propios, las *startups* pueden evitar la carga de deudas y mantener un mayor control sobre sus operaciones, lo que es esencial para su crecimiento sostenible y éxito a largo plazo. Esto no solo beneficia a los emprendedores, sino que también contribuye a la creación de un ecosistema empresarial más robusto en Colombia. Por lo tanto, surge la pregunta de investigación ¿De qué manera la adopción de la metodología *Bootstrapping* contribuye al crecimiento y la sostenibilidad de las *startups* en Colombia, y cómo esta estrategia influye en su capacidad para enfrentar los desafíos financieros y operativos en comparación con otras formas de financiamiento?

1.3 Objetivos: general y específicos

1.3.1 Objetivo general

Analizar el impacto de la metodología de *Bootstrapping* en el crecimiento y sostenibilidad de *startups* en Colombia.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar las características y prácticas comunes del *Bootstrapping* adoptadas por las *startups* seleccionadas en Colombia.
2. Evaluar el impacto del *Bootstrapping* en el crecimiento inicial de las *startups*, considerando el desarrollo de productos, expansión de mercado e ingresos
3. Analizar la sostenibilidad a largo plazo de las *startups* que han utilizado *Bootstrapping* como estrategia principal de financiamiento
4. Comparar los factores clave de éxito y desafíos asociados con el *Bootstrapping* entre las cuatro *startups* seleccionadas.
5. Desarrollar recomendaciones prácticas para emprendedores en Colombia sobre la implementación efectiva del *Bootstrapping*.

2. Revisión de la Literatura

2.1 Definición y conceptos clave del *Bootstrapping*

En el mundo del emprendimiento, muchas empresas se enfrentan al desafío de iniciar y crecer con recursos limitados. Es aquí donde surge el concepto de *Bootstrapping*, una estrategia que permite a las empresas operar sin depender de grandes inversiones externas. Como lo explican Fitzsimons et al.,

El *Bootstrapping* es un término basado en la práctica adoptado en el emprendimiento para describir las técnicas empleadas en micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMEs) con el objetivo de minimizar la necesidad de financiamiento externo, asegurando recursos a bajo costo o sin costo y aplicando estrategias para usar los recursos de manera efectiva (2023, p.1).

Esta metodología no solo ofrece independencia financiera a los emprendedores, sino que también fomenta la creatividad en la gestión de los recursos. Como resultado, al reducir la dependencia de terceros, las empresas pueden enfocarse en su sostenibilidad y en crear un crecimiento orgánico y eficiente.

Por su parte, los cuatro conceptos clave del *Bootstrapping* que fundamentan su aplicación en *startups* son la autofinanciación, el control total, la gestión eficiente de recursos y el crecimiento gradual, siendo esenciales para entender cómo esta metodología influye en el desarrollo y sostenibilidad de las empresas emergentes. El primer concepto, la autofinanciación, constituye la base del *Bootstrapping*, ya que implica que la *startup* utilice sus propios recursos, ahorros o ingresos generados para financiar sus operaciones, en lugar de depender de capital externo. Esto permite que la empresa mantenga su independencia financiera y se gestione de manera

autónoma, sin recurrir a inversionistas o préstamos bancarios que podrían imponer condiciones o influir en la dirección estratégica del negocio. Según Factoro (2023), el autofinanciamiento, o *Bootstrapping*, es una de las alternativas iniciales que los emprendedores consideran al poner en marcha un negocio. Este método implica emplear recursos propios, como ahorros o la venta de activos, para financiar el proyecto sin depender de préstamos o inversores externos.

El segundo concepto clave es el control total que ofrece a los fundadores. Al no depender de inversionistas externos, los emprendedores mantienen la autonomía absoluta sobre las decisiones estratégicas y operativas, lo que les permite ejecutar su visión de negocio sin comprometer la propiedad ni la dirección de su empresa. Esta independencia es particularmente crucial en las etapas iniciales, ya que les brinda la flexibilidad y rapidez necesaria para adaptarse a los cambios y demandas del mercado. Además, esto les permite priorizar inversiones que se alineen con sus objetivos a largo plazo.

Asimismo, otro elemento esencial es la gestión eficiente de recursos, pues los emprendedores con capital limitado necesitan asignarlos y utilizarlos de manera creativa y cuidadosa. Esto se traduce en reducir gastos innecesarios y optar por soluciones más económicas, como trabajar desde casa, usar software gratuito o de bajo costo y subcontratar solo en casos indispensables (Treviño, 2024). La capacidad de gestionar eficientemente los recursos no solo permite que las *startups* sobrevivan en entornos desafiantes, sino que también fomenta la innovación en sus operaciones.

Finalmente, el crecimiento gradual es un componente central del *Bootstrapping*. En lugar de buscar un crecimiento acelerado a través de grandes inversiones de capital, las *startups* que adoptan esta estrategia experimentan un desarrollo más lento y sostenible, reinvertiendo las

ganancias generadas a medida que avanzan. De esta manera, se permite validar el modelo de negocio y construir una base sólida para el futuro, minimizando los riesgos asociados con una expansión demasiado rápida.

Ahora bien, el *Bootstrapping* es una estrategia de financiamiento que, como se ha mencionado anteriormente, se caracteriza por la autogestión de recursos y la capacidad de crecer utilizando únicamente fondos propios, lo que la diferencia de otras formas de financiamiento que dependen de capital externo. Según Henriksen (2015), esta estrategia implica que el emprendedor inicia el negocio solo con recursos propios, buscando los primeros clientes que, a su vez, contribuyan al financiamiento y crecimiento de la empresa, evitando así la necesidad de recurrir a créditos o inversores externos. Esta autogestión obliga a los emprendedores a ser eficientes, utilizando su creatividad para enfrentar desafíos financieros con recursos limitados.

Para comprender mejor el *Bootstrapping* en relación con otros métodos de financiación que las *startups* utilizan en su etapa de crecimiento y sostenibilidad, es fundamental identificar las diferencias clave que afectan la forma en que gestionan su crecimiento y operaciones. Como se mencionó previamente, el *Bootstrapping* se distingue principalmente por el uso de recursos propios o generados internamente por la empresa, lo que permite a los fundadores mantener el control total sobre las decisiones estratégicas y la dirección de la empresa. En contraste, el capital de riesgo y las inversiones ángel implican la entrada de capital externo a cambio de una participación en la empresa. Esto se debe a que estos inversores generalmente buscan un alto retorno de inversión cuando logran vender su participación, idealmente a un fondo de capital riesgo. Usualmente no se involucran directamente en la gestión de la empresa, aunque pueden ofrecer su experiencia en el sector y contactos útiles para la empresa (Domingo & Solé, 2020).

Esta dinámica puede resultar en la dilución de la propiedad y la influencia de los fundadores sobre la toma de decisiones. Aunque estos inversores proporcionan grandes sumas de dinero para escalar rápidamente, suelen ejercer presión para lograr retornos rápidos, lo que puede obligar a la *startup* a priorizar un crecimiento acelerado en lugar de estrategias más sostenibles a largo plazo.

En cuanto a los préstamos bancarios, presentan una alternativa que, a diferencia del capital de riesgo o las inversiones ángel, no implica la pérdida de propiedad. Sin embargo, los bancos no suelen ser una opción de financiación para muchas *startups* debido a que están formadas por jóvenes emprendedores con poco capital y patrimonio, lo que dificulta que obtengan préstamos sin avales de terceros. Además, los bancos suelen evitar financiar *startups* por el elevado riesgo que representan (Zapater, 2022). Esto se debe a que los préstamos requieren que la startup asuma una deuda que deberá ser pagada con intereses, lo que añade una carga financiera desde el inicio, especialmente en las primeras etapas cuando los ingresos pueden ser inestables. En contraste con el *Bootstrapping*, donde el riesgo financiero está limitado a los recursos que la *startup* genera por sí misma, los préstamos bancarios exponen a la empresa a un riesgo financiero adicional si no puede cumplir con los pagos. Mientras que el *Bootstrapping* incentiva una gestión eficiente de los recursos limitados y fomenta la autonomía empresarial, los métodos externos de financiamiento, aunque proporcionan capital rápido, conllevan la necesidad de ceder control o asumir riesgos financieros que podrían comprometer la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

2.2 Ventajas y desventajas del *Bootstrapping*

El *Bootstrapping* es una forma de financiamiento que ofrece múltiples ventajas para las *startups*, siendo una de las más destacadas, la autonomía financiera. Al no depender de

inversores externos, los emprendedores tienen la libertad de tomar decisiones y mantener el control sobre su empresa. Según Moreno (2018), esta estrategia permite que el capital y control de los fundadores no se diluyan, manteniendo la responsabilidad sobre decisiones clave para el crecimiento y operación del negocio. Esto asegura que la empresa avance en la dirección deseada, alineada con la visión y valores de sus fundadores, sin influencia de inversionistas, permitiéndoles conservar los beneficios obtenidos. De esta manera, los emprendedores pueden operar sin las presiones que normalmente acompañan al financiamiento de capital externo y priorizar la rentabilidad a largo plazo. Por otro lado, entre los aspectos positivos del *Bootstrapping* está el bajo o nulo riesgo financiero, ya que no implica endeudamiento; esto permite que, si el negocio enfrenta dificultades en sus inicios, pueda intentarse nuevamente aprovechando las experiencias previas (Álvarez, 2022). Esto significa que, al no tener obligaciones financieras con terceros, la empresa tiene la libertad de aprender de sus errores iniciales y ajustar su estrategia sin la presión de cumplir con pagos o intereses, lo que fomenta la resiliencia y la capacidad de adaptación. Sin embargo, esta independencia también exige que los emprendedores sean especialmente cuidadosos y eficientes con sus recursos, ya que al estar autofinanciado el emprendimiento, tienen control total sobre los costos. La misma limitación de recursos impulsa una reducción de gastos, lo cual favorece una rentabilidad rápida (Santander Open Academy, 2023).

Otra ventaja del *Bootstrapping*, es que el uso de recursos propios en una empresa no solo implica un mayor control sobre el desarrollo del negocio, sino que también puede generar un sentido de responsabilidad más profundo entre los emprendedores y su equipo. Según la Asociación de Emprendedores de México (ASEM), el uso de recursos propios puede aumentar tanto la

motivación como el compromiso para lograr el éxito de la empresa (2024). Esta motivación adicional surge porque los fundadores sienten que están invirtiendo algo personal en el proyecto, lo que les impulsa a esforzarse al máximo para alcanzar sus objetivos. Además, este compromiso puede influir positivamente en la cultura organizacional, fomentando un ambiente de trabajo donde la dedicación y la perseverancia son valores fundamentales, lo que a su vez contribuye al éxito a largo plazo del negocio.

No obstante, la carga financiera y emocional puede ser abrumadora, ya que los emprendedores a menudo enfrentan altos niveles de estrés al asumir riesgos financieros personales. Como se señala en el trabajo de grado de Bastidas (2021) sobre el coaching como estrategia para afrontar el estrés en los emprendedores, a lo largo de la historia, los individuos han trabajado para superar obstáculos que contribuyan al avance de una sociedad moderna, donde la creación de empresas, especialmente las Pymes, ha sido clave para el crecimiento económico y la competitividad. Sin embargo, a pesar del importante rol del emprendedor como promotor de desarrollo económico, este se enfrenta a una carga laboral elevada y a grandes responsabilidades, lo cual expone a los emprendedores a factores de riesgo psicosocial, con deficiencias en el diseño, la organización y la gestión de su trabajo, generando efectos tanto psíquicos como físicos y sociales. Esto resalta cómo el papel del emprendedor va más allá de simplemente liderar una empresa; implica asumir múltiples responsabilidades que pueden tener un impacto significativo en su bienestar personal. La combinación de la presión por mantener la competitividad, la necesidad de tomar decisiones cruciales y la incertidumbre financiera crea un entorno desafiante que puede afectar la salud física y mental del emprendedor. Por ello, es fundamental que los emprendedores cuenten con

herramientas que les permitan manejar estos factores de riesgo psicosocial y así asegurar no solo el éxito de sus negocios, sino también su bienestar integral.

Continuando con las desventajas, el riesgo financiero es uno de los principales desafíos del *Bootstrapping*. Al depender únicamente de los recursos propios, los emprendedores enfrentan la posibilidad de que cualquier error o mala decisión pueda tener consecuencias más severas para la supervivencia de la empresa. La falta de un colchón financiero o respaldo externo implica que incluso los contratiempos menores pueden representar grandes obstáculos en el desarrollo del negocio. Además, como explica Negocio Rentable Hoy (2024), el riesgo financiero recae completamente en el dueño del negocio, sin que exista una dilución del riesgo entre inversores o deudores. Esto coloca una presión adicional sobre el emprendedor, quien no solo debe ser cuidadoso con la gestión de los recursos, sino también estar preparado para afrontar periodos de incertidumbre y pérdidas temporales. Esta idea limita la capacidad de los emprendedores para experimentar y probar nuevas estrategias, ya que el margen de maniobra es considerablemente más reducido si la estrategia inicial no resulta tan efectiva como se esperaba. En consecuencia, el *Bootstrapping* exige un nivel de disciplina, planificación y resiliencia mucho mayor que otras formas de financiación empresarial, lo que puede frenar el crecimiento y la innovación si no se maneja adecuadamente.

Tabla 1. Comparación de estrategias de financiamiento para startups

Método de financiamiento	Autonomía financiera	Control de la empresa	Velocidad de crecimiento	Riesgos financieros
<i>Bootstrapping</i>	Alta	Total	Moderada	Bajo (autofinanciación)
Capital de Riesgo	Baja	Parcial	Alta	Alto (dependencia de inversionistas)

Inversiones Ángeles	Media	Parcial	Alta	Moderado (presión de crecimiento)
Préstamos Bancarios	Media	Alta	Moderada	Alto (deuda con intereses)

Nota: Elaboración propia

2.3 Impacto del *Bootstrapping* en el crecimiento de *startups*

El impacto del *Bootstrapping* en el crecimiento de *startups* es crucial para que estas empresas puedan **avanzar** con paso firme y sostenible. Un ejemplo claro de esto es un estudio que investiga la financiación de las empresas de software que han adoptado la computación en la nube para el desarrollo y entrega de aplicaciones. Esto les permite maniobrar sus recursos de manera ingeniosa y estratégica, sin depender constantemente de capitales externos como los de inversores o bancos. Al optar por el *Bootstrapping*, las *startups* pueden gestionar con mayor precisión las áreas vitales del negocio: desarrollo de productos, marketing, ventas y servicios, asegurando que cada uno crezca a su propio ritmo, pero en perfecta armonía con los demás. Según Bhaird y Lynn (2015), los fundadores de las empresas manifestaron que usaron métodos de *Bootstrapping* por elección y no por necesidad, destacando la importancia de desarrollar el negocio de manera cuidadosa y sistemática. Subrayaron que cada aspecto del negocio debe ser financiado y desarrollado de forma incremental, permitiendo que el desarrollo, los servicios, las ventas y el marketing crezcan y se expandan en conjunto. Esta idea reduce los riesgos de crecer de forma apresurada en áreas como ventas o marketing antes de que la capacidad de producción o servicio esté debidamente fortalecida.

Ahora bien, en cuanto a la generación de ingresos, el *Bootstrapping* desempeña un rol esencial, particularmente en *startups* que enfrentan problemas de flujo de caja. Las *startups* que adoptan

esta metodología pueden mantener una estructura flexible, optimizando su capacidad de adaptación en un entorno empresarial cambiante, mientras desarrollan ingresos a partir de inversiones clave como la mejora de su infraestructura tecnológica, la creación de estrategias de marketing digital de bajo costo o la capacitación interna de sus equipos. Estas inversiones, aunque modestas, pueden generar retornos significativos al aumentar la eficiencia operativa y mejorar la competitividad en el mercado. De este modo, el *Bootstrapping* no solo se convierte en una herramienta vital para la supervivencia, sino en una estrategia efectiva para que las *startups* generen ingresos y capitalicen oportunidades, sin caer en nuevas dependencias que podrían obstaculizar su crecimiento a largo plazo. Esto es especialmente relevante en *startups* con restricciones de flujo de caja, ya que según Vanacker, Manigart, Meuleman y Sels (2012) señalan que el *Bootstrapping* puede favorecer el crecimiento de las startups que enfrentan limitaciones en su flujo de caja, ya que aquellas que no recurren a esta estrategia podrían perder oportunidades de inversión que aporten valor (p. 13).

Por otro lado, un estudio realizado por Popovic Renella, Senk y Stankovic (2020), que analizó el crecimiento de *startups* tecnológicas a través del *Bootstrapping* en dos entornos muy distintos, países altamente industrializados como EE.UU. y Suiza, en comparación con Serbia, un país en transición postcomunista, destaca que el *Bootstrapping* puede manifestarse en formas que incluyen métodos creativos de adquisición y uso de recursos sin recurrir a préstamos o financiamiento de fuentes tradicionales, o mediante la minimización o eliminación de la necesidad de financiación al obtener recursos a bajo costo o sin costo alguno (p. 8). Esto significa que las *startups* pueden crecer utilizando recursos existentes de manera ingeniosa, lo que les otorga una mayor independencia de las fuentes externas tradicionales de financiamiento. Esto no solo reduce la dependencia de inversiones externas, sino que también promueve una

cultura de innovación y eficiencia dentro de la propia *startup*, ya que los equipos se ven forzados a maximizar los recursos que tienen a disposición.

Además, el estudio revela que, al vender servicios de I+D (Investigación y desarrollo) desde el inicio, estas *startups* logran desarrollar productos tecnológicos de alta calidad, ajustando sus recursos mediante alianzas estratégicas y colaboraciones internacionales. Esto quiere decir que, al enfocarse en generar ingresos tempranos mediante la oferta de servicios, las *startups* no solo obtienen recursos financieros, sino que también ganan experiencia y retroalimentación en el mercado, lo cual es crucial para el desarrollo de productos.

2.4 Contexto del *Bootstrapping* en Colombia

El *Bootstrapping* se ha consolidado como una estrategia crucial en el desarrollo del ecosistema emprendedor colombiano, especialmente en un país donde las opciones de financiamiento externo, como el capital de riesgo y los préstamos bancarios, suelen ser limitadas para las *startups* en sus etapas iniciales. Según un informe reciente, el panorama de las *startups* en Colombia muestra un crecimiento significativo, destacando que un 22% de estas empresas han optado por el *Bootstrapping* como su principal método de financiamiento (Crónica Tech, 2024). Esta realidad ha llevado a que los emprendedores se conviertan en expertos en gestionar sus recursos de manera eficiente y en desarrollar soluciones innovadoras con un presupuesto ajustado.

Para muchos, el *Bootstrapping* representa más que una simple estrategia financiera, esta metodología es una filosofía que impulsa la autonomía y el control total sobre la empresa y sus objetivos. Laura Camargo, fundadora de la startup BRIKSS, explicó que, a diferencia de otras

startups que financian su crecimiento con el apoyo de inversionistas ángeles y fondos de capital de riesgo, su equipo siempre confió en la posibilidad de escalar el negocio mediante el *Bootstrapping* (Metrocuadrado, 2022). Este enfoque permitió a BRIKSS operar con independencia y enfocarse en el crecimiento orgánico, asegurando que cada inversión realizada fuera eficiente y rentable. El modelo les dio la flexibilidad necesaria para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado inmobiliario colombiano y construir un negocio sostenible a largo plazo. Además, el caso de BRIKSS demuestra cómo el *Bootstrapping* puede fomentar una mentalidad innovadora, ya que la empresa debe encontrar soluciones creativas para superar los desafíos sin depender del financiamiento externo. Esto les ha permitido consolidarse en el sector inmobiliario, destacándose por su capacidad para desarrollar estrategias efectivas que maximizan sus recursos limitados.

Además, el *Bootstrapping* fomenta una cultura de disciplina y responsabilidad financiera que resulta fundamental en un entorno empresarial desafiante como el colombiano. Francisco Javier Moreno, coordinador del Laboratorio de Emprendimiento de Cerem International Business School, dice que este método exige habilidad, ya que los fundadores deben desarrollar múltiples competencias, desafiar prácticas convencionales, innovar constantemente y resolver problemas de forma cotidiana (Colombia.com, 2019). Esto resalta nuevamente como la metodología impulsa la creatividad y la capacidad de resolver problemas, dos elementos esenciales para sobrevivir y prosperar en mercados altamente competitivos. Aquellos emprendedores que optan por esta vía desarrollan una mentalidad de resiliencia y adaptabilidad, aprendiendo a maximizar sus recursos y a sortear las barreras que se presentan en su camino hacia el éxito.

2.5 Relación del *Bootstrapping* con el ciclo de vida empresarial

El ciclo de vida empresarial se compone de varias etapas: inicio, crecimiento, madurez y declive. En la fase de inicio, el *Bootstrapping* se convierte en una estrategia esencial, ya que las empresas suelen enfrentarse a la falta de recursos y la necesidad de validar su modelo de negocio. Singh, Dhir y Mishra (2024) indican que las limitaciones de recursos frecuentemente impulsan la creatividad en la empresa, forzando al emprendedor y a su equipo a innovar para superar estas restricciones (p.488). El documento subraya que esta escasez obliga a los emprendedores a desarrollar soluciones innovadoras a partir de los recursos limitados que tienen a su disposición. De esta manera, el *Bootstrapping* fomenta la reutilización, recombinação y el uso eficiente de los recursos existentes, permitiendo a las empresas despegar sin depender de fuentes de financiamiento externas.

A medida que la empresa avanza a la etapa de crecimiento, donde el objetivo principal es expandir la presencia en el mercado y aumentar las ventas, el *Bootstrapping* sigue desempeñando un papel crucial. Según Block et al. (2021), "los empresarios o pequeñas empresas que dependen de las actividades de *Bootstrapping* financiero exhiben un mayor crecimiento a lo largo del tiempo" (en Brush et al., 2006; Vanacker et al., 2011, p.869). Por ejemplo, Vanacker et al. (2011) encontraron que ciertas medidas de *Bootstrapping*, como contratar más personal temporal o incentivar a los clientes a pagar antes, conducen al crecimiento a largo plazo. En esta etapa, las compañías que han practicado el *Bootstrapping* suelen reinvertir sus ganancias para financiar la expansión, evitando la necesidad de recurrir a fuentes externas de financiamiento. Esto no solo les permite escalar de manera sostenible, sino también mantener la propiedad y el control sobre su visión empresarial, lo que es fundamental para consolidarse en el mercado.

En la etapa de madurez, cuando la empresa ha alcanzado un nivel de estabilidad y su crecimiento se hace más lento, la disciplina financiera adquirida a través del *Bootstrapping* se convierte en una ventaja competitiva. Fitzsimons, Hogan y Hayden (2023) señalan que el *Bootstrapping* y la gestión del capital de trabajo permiten a los propietarios y gerentes responder de manera rápida e independiente a los impactos externos en los sistemas económicos. Es fundamental que los dueños comprendan cómo manejar cada componente de esta gestión para optimizar el flujo de efectivo en sus empresas, lo cual les ayuda a reducir el riesgo asociado a los préstamos externos, como el aumento en las tasas de interés y los pagos mensuales, además de evitar la pérdida de control que implicaría la venta de acciones (p.17). Esto implica que, durante la etapa de madurez, el *Bootstrapping* no solo actúa como una estrategia para la gestión eficiente de los recursos, sino que también se convierte en un mecanismo que le permite a la empresa mantener su flexibilidad financiera y resiliencia frente a cambios inesperados en el entorno económico. La capacidad de operar sin depender de financiamiento externo le da a la empresa una ventaja competitiva, ya que reduce la vulnerabilidad ante fluctuaciones en las tasas de interés o cambios en las condiciones del mercado crediticio. Además, el control sobre sus operaciones y la capacidad de ajustar el flujo de efectivo aseguran que la empresa pueda mantener su rentabilidad y estabilidad, incluso en periodos de incertidumbre o desaceleración del mercado, lo que es crucial para su sostenibilidad a largo plazo.

Finalmente, en la etapa de declive, el *Bootstrapping* puede proporcionar la flexibilidad necesaria para reorientar el negocio o pivotar hacia nuevas oportunidades. Dupleix y Rébory (2017) resaltan que las estrategias que emplean recursos existentes de manera innovadora contribuyen significativamente a la recuperación organizacional (p.146). Esto indica que la capacidad de aprovechar los recursos de manera innovadora es fundamental para superar los desafíos de esta

fase. Las empresas que aplican *Bootstrapping* no solo redirigen sus recursos con mayor eficiencia, sino que también se reinventan y se adaptan a las circunstancias, manteniendo así su flexibilidad y capacidad de respuesta en momentos críticos.

Tabla 2. Ciclo de vida empresarial y relevancia del *Bootstrapping*

Etapas del ciclo de vida	Características clave de la etapa	Relevancia del <i>Bootstrapping</i>	Ejemplos de estrategias usadas
Inicio	Escasez de recursos; validación del modelo	Alta: permite autofinanciamiento inicial	Uso de ahorros, reducción de costos
Crecimiento	Expansión de mercado; aumento de ventas	Media: mantiene independencia y control	Reinversión de ganancias, optimización de flujo de caja
Madurez	Estabilidad y menor crecimiento	Media-Baja: consolidación financiera	Gestión eficiente del flujo de efectivo
Declive	Pérdida de mercado o necesidad de pivote	Alta: flexibilidad para reorientar recursos	Innovación con recursos limitados

Nota: Elaboración propia

2.6 Hipótesis

La hipótesis de este estudio es que la implementación de la metodología *Bootstrapping* contribuye de manera significativa al crecimiento y sostenibilidad de las *startups* en Colombia, al ofrecerles una forma eficaz de operar con mayor autonomía y eficiencia. Se propone que, al utilizar el *Bootstrapping*, las *startups* logran optimizar el uso de sus recursos, permitiéndoles avanzar en sus etapas iniciales sin depender de capital externo y enfrentar los desafíos financieros y operativos con mayor resiliencia. Esta estrategia favorece la toma de decisiones más conscientes y ajustadas a la realidad de cada emprendimiento, al fomentar un enfoque disciplinado y creativo en la gestión de los recursos disponibles. Además, se espera que el *Bootstrapping* impulse la capacidad de estas *startups* para adaptarse a un entorno empresarial

cambiante y competitivo como el colombiano, brindándoles una ventaja en términos de independencia financiera y desarrollo sostenible a largo plazo, en comparación con aquellas que optan por fuentes de financiamiento externo.

3. Metodología

3.1 Tipo y diseño de la investigación

Tipo de estudio: Estudio de caso múltiple

Enfoque metodológico: cualitativo

En este caso, el estudio se centró en cómo las *startups* en Colombia aplicaron la metodología *Bootstrapping* para su crecimiento y sostenibilidad. Troncoso y Daniele (2003) indican que las entrevistas son una de las técnicas más comunes en investigaciones cualitativas, ya que el investigador no solo realiza preguntas sobre los aspectos de interés, sino que también debe interpretar el lenguaje de los participantes y comprender el significado que estos le atribuyen en su entorno natural.

Se adoptó el método de "estudio de caso múltiple" para esta investigación, ya que permitió examinar varios casos y comprender cómo se aplicó el *Bootstrapping* en diferentes contextos. Acosta, Zárate y Ortiz (2021) señalan que esta metodología permite profundizar en la información y aumenta la posibilidad de transferir los resultados, lo cual facilita el desarrollo de una narrativa conceptual sobre el emprendimiento sostenible (p.172). Con esto fue posible observar cómo distintas *startups* aplicaron la metodología en Colombia, identificando factores que influyen en su éxito o fracaso.

Para esto se realizaron entrevistas con los fundadores de las *startups* seleccionadas, con el objetivo de extraer sus experiencias, percepciones y estrategias al implementar el *Bootstrapping*. Esta información permitió explorar los aspectos más intangibles y entender cómo gestionaron sus

recursos y enfrentaron los desafíos propios del emprendimiento. El diseño de investigación que se llevó a cabo se basó en un estudio cualitativo-exploratorio lo que permitió una exploración de las prácticas y experiencias específicas de las empresas emergentes que implementaron esta estrategia, analizando cómo gestionaron sus recursos sin recurrir a financiación externa. La investigación se estructuró en torno a un análisis de caso de estudio múltiple de cuatro *startups* seleccionadas. Para seleccionar estas *startups*, se establecieron criterios de inclusión que consideraron aspectos como la longevidad, el éxito en la generación de ingresos y la capacidad de expansión en su sector respectivo. Además, en investigaciones cualitativas, el objetivo es alcanzar una exploración en profundidad de los aspectos estudiados.

3.2 Población y muestra

Para esta investigación, la población objetivo estuvo compuesta por *startups* colombianas que implementaron la metodología *Bootstrapping* como su principal estrategia de financiamiento. Según Gómez (2024) en EAFIT Noticias, “El Colombia Tech Report 2023 – 2024, que fue presentado el 8 de mayo en Bogotá, indica que hubo un crecimiento del 30 % en el mapeo de *startups* en el país con respecto a 2022, alcanzando un total de 1.720.” Esto evidenció que el ecosistema emprendedor de Colombia es vasto y diverso, con empresas emergentes en sectores como la tecnología, el comercio digital y los servicios innovadores. En este contexto, el *Bootstrapping* ganó relevancia como una opción viable para muchas *startups* que buscaron crecer y mantenerse sin depender de inversores externos. Dado que el acceso a financiamiento institucional en el país puede ser limitado para los nuevos emprendedores, estas *startups* representaron un grupo de estudio ideal para explorar cómo esta estrategia financiera pudo influir en su desarrollo y sostenibilidad. La investigación se enfocó en empresas formalmente establecidas y que se encontraban en fases activas de operación, lo cual permitió obtener

información valiosa sobre cómo gestionaron sus recursos y qué papel jugó el *Bootstrapping* en su éxito o en los desafíos que enfrentaron.

En cuanto a la muestra, se seleccionaron cuatro *startups* que ejemplifican distintos sectores de la industria en Colombia y evidencian el uso del *Bootstrapping* en diferentes etapas de su desarrollo. Estas empresas fueron escogidas estratégicamente para reflejar ciclos de vida empresarial diversos, abarcando desde *startups* consolidadas con años de experiencia hasta empresas jóvenes con solo un año de operación. En particular, se incluyó una *startup* que tiene únicamente un año de operación, ya que esto resultó siendo esencial para entender cómo se aplica y funciona el *Bootstrapping* en los primeros pasos de una compañía.

La primera es Slash Slash Consulting, una consultora de marketing digital fundada en 2017 en Bogotá que ofrece soluciones personalizadas para optimizar estrategias de marketing. Su enfoque combina el análisis de datos y la creatividad para proporcionar servicios como marketing en redes sociales, inbound marketing, publicidad digital optimizada, transformación digital y desarrollo web, ayudando a empresas B2C, B2B y DTC a crecer de manera medible y centrada en el cliente. Con un equipo de entre 11 y 20 empleados, Slash Slash Consulting se destaca en el sector de servicios de comunicación.

La segunda *startup* es Space Danta, una empresa tecnológica fundada en 2023, también en Bogotá, que fusiona creatividad e innovación para ofrecer experiencias multimedia y soluciones únicas que capturan la atención de las audiencias. Con un enfoque en tecnologías avanzadas como realidad aumentada, realidad virtual y videojuegos WebGL. Space Danta proporciona experiencias inmersivas que diferencian a sus clientes en el mercado. A pesar de su reciente fundación, con un equipo de apenas 1-5 empleados, Space Danta ha desarrollado servicios

innovadores como *FOOH (Fake Out of Home)* y videos 360°, destacándose por su capacidad de adaptación a las tendencias digitales.

En la tercera, tenemos a Avanzo, una FinTech fundada en el año 2000 en Bogotá que ha crecido hasta contar con más de 20 empleados. Avanzo ofrece soluciones que mejoran el bienestar financiero de los colaboradores de las organizaciones a través de préstamos a corto plazo, estructurados para ser reembolsados vía nómina. Además, proporciona herramientas de educación financiera para mejorar la inclusión y el bienestar financiero de los empleados, lo que resulta en mayor productividad y compromiso dentro de las empresas.

Por último, tenemos a Supren & Antauen, una consultora especializada en ingeniería de vías, puentes y transporte, dedicada a optimizar y mantener la calidad de las infraestructuras. A través del uso de herramientas tecnológicas de última generación, monitorean continuamente el estado de carreteras y puentes, lo que les permite detectar y atender necesidades específicas para asegurar la durabilidad y seguridad de estas estructuras. Con el propósito de impulsar el desarrollo de grandes proyectos a nivel mundial, la empresa se enfoca en soluciones innovadoras que garanticen la eficiencia y sostenibilidad de las infraestructuras de transporte. Fue fundada en Barranquilla en el 2015 y tiene de 11 a 50 empleados.

El tamaño de la muestra correspondió al estudio de carácter cualitativo-exploratorio, donde el objetivo fue explorar en profundidad los casos seleccionados. Al centrarse en cuatro *startups*, el estudio garantizó que cada caso fuera analizado con el rigor necesario. Además, esta selección permitió generar conclusiones aplicables y específicas sobre el impacto del *Bootstrapping* en el crecimiento y sostenibilidad de las *startups* en Colombia.

3.3 Instrumentos de recolección de datos

3.3.1 Entrevista

En esta investigación se utilizó una entrevista como instrumento de recolección de datos para los fundadores de las *startups* Slash Slash Consulting, Space Danta, Avanzo y Supren & Antauen, permitiendo así explorar en profundidad el impacto del *Bootstrapping* en el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de sus empresas. Monday (2020) señala que las entrevistas son especialmente útiles para comprender la historia detrás de las experiencias de un participante, permitiendo al entrevistador profundizar en la información relacionada con el tema. Esto facilitó el entendimiento en las experiencias y percepciones de los emprendedores, proporcionando información relevante sobre cómo esta estrategia de autofinanciamiento había influido en sus negocios. Estructurada en cinco secciones, la entrevista abordó diferentes aspectos del *Bootstrapping*, lo que permitió identificar patrones, prácticas exitosas y lecciones para otros emprendedores en Colombia.

La primera sección se centró en las características y prácticas del *Bootstrapping* adoptadas por cada fundador, explorando los motivos que los llevaron a elegir esta estrategia financiera y las prácticas implementadas para gestionar eficientemente sus recursos. Además, esta parte de la entrevista examinó las decisiones estratégicas y sacrificios realizados, indagando en cómo los fundadores habían priorizado ciertas áreas esenciales, lo cual reveló patrones comunes en la administración de recursos limitados.

En la segunda sección, el objetivo se enfocó en el análisis del impacto del *Bootstrapping* en el crecimiento inicial de las *startups*, con un enfoque en el desarrollo de productos, expansión de

mercado e ingresos. Las preguntas intentaron descubrir cómo las limitaciones de recursos habían influido en el desarrollo del producto o servicio principal y cómo esta metodología había potenciado o restringido los ingresos y la expansión de las *startups* en los primeros años. Este análisis ayudó a entender si el *Bootstrapping* había actuado como un catalizador o como un freno en sus primeras etapas de crecimiento.

Posteriormente, en la tercera sección, la atención se centró en la sostenibilidad a largo plazo de las empresas, examinando las estrategias adoptadas para garantizar su estabilidad, los ajustes en el modelo de negocio y la resiliencia que cada *startup* desarrolló al enfrentar desafíos financieros. Esta sección también exploró las amenazas a la sostenibilidad y cómo los fundadores lograron superarlas, ofreciendo una perspectiva integral sobre la viabilidad de sus empresas a futuro.

Las últimas dos secciones complementaron esta exploración al abordar factores de éxito, desafíos y recomendaciones. La cuarta sección invitó a los fundadores a reflexionar sobre las competencias y habilidades clave que les permitieron superar retos, así como sobre los factores que consideraron importantes para el éxito de sus empresas, incluso revelando decisiones que, en retrospectiva, podrían haber mejorado. Finalmente, la quinta sección estuvo dedicada a compartir consejos y lecciones valiosas para otros emprendedores en Colombia interesados en implementar el *Bootstrapping*. A través de este enfoque, la entrevista permitió extraer una comprensión de cómo el *Bootstrapping* había modelado el recorrido de cada *startup*, contribuyendo así a un cuerpo de conocimiento aplicable para el ecosistema emprendedor colombiano.

4. Análisis de los resultados

4.1 Características y prácticas comunes del *Bootstrapping* en *startups* Colombianas

4.1.1 Estrategias de autogestión financiera adoptadas por las *startups* seleccionadas

Las *startups* seleccionadas presentan patrones comunes en sus estrategias de autogestión financiera y crecimiento inicial sin inversión externa, adaptando el *Bootstrapping* a sus necesidades particulares pero con enfoques convergentes. En cuanto a las estrategias de autogestión financiera, tanto Space Danta de Santiago Carvajal como Supren & Antauen de Boris Borrego implementaron sistemas internos de control financiero en lugar de herramientas contables costosas. Carvajal señala que "todo lo manejamos en Excel" para evitar gastos adicionales en software, y Borrego desarrolló un modelo propio de costeo para determinar la viabilidad de los proyectos sin comprometer la rentabilidad. Estas prácticas coinciden en priorizar métodos accesibles y de bajo costo, lo que refuerza la independencia financiera, un principio clave en el *Bootstrapping* (Fitzsimons et al., 2023).

Además, Slash Slash Consulting de David Vidal y Space Danta comparten la estrategia de cobro anticipado, lo que les permite mantener un flujo de caja positivo. Vidal enfatiza que "siempre cobramos anticipado" para evitar financiar a los clientes, mientras que Carvajal también menciona prácticas de austeridad y alianzas con otras empresas para reducir costos. Estos patrones reflejan un compromiso hacia la autofinanciación, asegurando liquidez sin recurrir a capital externo, en línea con el enfoque del *Bootstrapping* de maximizar recursos internos (Vanacker et al., 2012).

Tabla 3. Estrategias de autogestión financiera en las startups analizadas

Startup	Estrategia de autogestión financiera	Ejemplo de práctica	Resultados alcanzados
Space Danta	Sistemas internos de control financiero	Uso de Excel para contabilidad	Ahorro en software costoso
Slash Slash Consulting	Cobro anticipado a clientes	“Cobranza adelantada”	Mejora en flujo de caja
Avanzo	Crecimiento austero y rentable	Priorizar eficiencia	Crecimiento con bajo riesgo
Supren & Antauen	Fuerte enfoque comercial	Alianzas estratégicas	Asegura ingresos constantes

Nota: Elaboración propia

4.1.2 Elementos clave para el crecimiento inicial sin inversión externa

En cuanto a los elementos clave para el crecimiento inicial sin inversión externa, tanto Avanzo de Gaston Vega como Slash Slash Consulting se enfocaron en una estructura de crecimiento rentable y austera. Vega comenta que "tratábamos de tener crecimiento, pero rentable," mientras que Vidal señala la importancia de "hacer más con menos," apoyándose en metodologías ágiles para lograr eficiencia. Esta orientación hacia un crecimiento controlado y enfocado en la rentabilidad coincide con la filosofía de Bhaird y Lynn (2015), quienes destacan que el *Bootstrapping* permite un desarrollo equilibrado y gradual sin comprometer la sostenibilidad.

Asimismo, Space Danta y Supren & Antauen adoptan una visión pragmática de sus recursos, priorizando áreas de alto rendimiento. En Space Danta, Carvajal destaca el "sudor de los founders," donde los fundadores trabajan sin salario para reducir costos, mientras que Borrego opta por una gestión comercial fuerte que asegura anticipos en los proyectos, permitiendo que la

operación sea autosostenible sin necesidad de inyecciones externas de capital. Ambos enfoques muestran cómo las empresas dirigen sus esfuerzos hacia áreas estratégicas para generar ingresos, asegurando un crecimiento sostenido y orgánico en las etapas iniciales.

4.2. Primeros pasos hacia el crecimiento: el rol del *Bootstrapping*

Tabla 4. Impacto del *Bootstrapping* en las cuatro startups analizadas

Aspecto analizado	Impacto del <i>Bootstrapping</i>	Ejemplos de startups que aplica	Descripción
Desarrollo de Producto	Fomenta la creación de productos accesibles y escalables	Space Danta, Slash Slash Consulting	Las startups desarrollan productos que requieren pocos recursos, aumentando el margen de ganancia
Expansión de Mercado	Crecimiento gradual y orgánico sin grandes inversiones externas	Avanzo, Supren & Antauen	Las startups expanden a nuevos mercados usando recursos propios y tácticas de eficiencia
Generación de Ingresos	Prioriza ingresos tempranos y sostenidos	Avanzo, Space Danta	El cobro anticipado y la optimización del flujo de caja permiten estabilidad financiera
Autonomía Financiera	Mantiene la independencia y control de la empresa	Todas las startups analizadas	Las decisiones se toman internamente, sin intervención de inversionistas externos
Limitación en Escalabilidad	Crecimiento más lento en comparación con empresas financiadas externamente	Slash Slash Consulting, Space Danta	La falta de capital externo limita la capacidad para expandirse rápidamente, afectando la escalabilidad

Nota: Elaboración propia

4.2.1 Influencia del Bootstrapping en el desarrollo inicial de productos y servicios.

El *Bootstrapping* ha influido de manera crucial en el desarrollo inicial de productos y servicios de las *startups* entrevistadas, impulsando la eficiencia y la adaptabilidad a las demandas del mercado. Un patrón destacado es la creación de productos y servicios asequibles y escalables, adaptados a los recursos limitados y a la capacidad de inversión de cada empresa. Santiago Carvajal Goenaga resalta que el *Bootstrapping* ha llevado a su equipo a desarrollar "productos extremadamente baratos de crear," lo cual ha incrementado su margen de ganancia en comparación con otras empresas del sector. La eficiencia operativa y creación de productos con menores costos también refleja la capacidad del *Bootstrapping* para promover una gestión pragmática, como señala Fitzsimons et al. (2023), al destacar que esta metodología fomenta la disciplina financiera y el control de los recursos.

Adicionalmente, otro elemento común es el control creativo por parte de los fundadores, quienes participan activamente en el proceso de desarrollo de productos y servicios para asegurar que cada decisión esté alineada con la visión de la empresa. Como señala David Vidal Baute, la capacidad de desarrollar servicios “modulares” les permite adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado sin tener que comprometer su autonomía ni la estructura básica del producto. Este control directo por parte de los fundadores es también una ventaja clave del *Bootstrapping*, permitiendo que las *startups* mantengan la coherencia y autenticidad en sus ofertas sin depender de la presión externa que podría imponer un inversionista de capital.

Sin embargo, algunas limitaciones también son evidentes, principalmente en términos de escalabilidad y expansión de productos. Gaston Vega Vallejo menciona que el *Bootstrapping* ha

llevado a una tasa de crecimiento más lenta, lo cual coincide con observaciones de la literatura, como la de Vanacker et al. (2012), quienes sostienen que el *Bootstrapping* permite un crecimiento sostenible pero menos acelerado. A pesar de este ritmo más pausado, las *startups* consideran que esta metodología les ha proporcionado una ventaja al crear una base sólida y una cultura de autogestión, lo cual se traduce en una estructura de costos controlada y una visión a largo plazo en el desarrollo de productos y servicios.

4.2.2 Expansión de mercado y generación de ingresos en Space Danta, Slash Slash Consulting, Avanzo y Supren & Antauen.

Las estrategias de *Bootstrapping* adoptadas por Space Danta, Slash Slash Consulting, Avanzo y Supren & Antauen comparten patrones que han facilitado su expansión de mercado y generación de ingresos, aunque a un ritmo más controlado y centrado en la eficiencia y la autogestión. Un aspecto común es la optimización de sus recursos para adaptarse a las oportunidades del mercado sin depender de financiamiento externo, lo cual les permite mantener control sobre su crecimiento y evitar el riesgo de diluir la propiedad.

Por ejemplo, Space Danta y Slash Slash Consulting han adoptado un enfoque flexible en la oferta de sus servicios, permitiéndoles adaptar sus productos a las demandas de diferentes segmentos del mercado. Santiago Carvajal de Space Danta destaca cómo la eficiencia en costos y la creación de productos de bajo costo han aumentado los márgenes de ganancia. Space Danta ha logrado ingresos de hasta 70 millones de pesos en el año, consolidándose como un jugador clave en el sector. Esta flexibilidad es clave en su estrategia de expansión hacia futuros mercados como México y Estados Unidos, donde pueden adaptar sus productos sin realizar inversiones

sustanciales. Esto también se refleja en Slash Slash Consulting, que ofrece servicios modulares ajustados a las necesidades de cada cliente, desde paquetes económicos hasta servicios premium, facilitando la expansión en nuevos mercados internacionales de manera orgánica.

Avanzo, por su parte, ha implementado una política de anticipos en sus negocios, lo que le permite cubrir los costos de operación y asegurar un flujo de ingresos constante. Esta alternativa le ha permitido establecer líneas de crédito bancario, ampliando sus opciones de financiamiento sin depender de capital externo. Además, la empresa ha desembolsado más de 20 millones de dólares en préstamos, logrando un EBITDA positivo y una tasa de morosidad de solo el 1%. Con más de 300,000 préstamos otorgados, un ARPU (ingreso promedio por usuario) mensual de 8 dólares y un CAC (costo de adquisición de cliente) de 5.4 dólares, ha optimizado su modelo de negocio, destacando su eficiencia con un tiempo de rotación promedio de 60 días. Esta estrategia de autofinanciamiento es similar a la adoptada por Supren & Antauen, que ha optado por enfocar sus recursos en áreas comerciales críticas, promoviendo una cultura de rentabilidad y control de costos. Aunque esto limita una expansión acelerada, ambas empresas han priorizado la estabilidad financiera y la independencia en sus operaciones.

En cuanto a la expansión de mercado, las cuatro empresas han enfrentado desafíos en términos de recursos para escalar rápidamente, pero han utilizado estrategias alternativas que les permiten crecer sin comprometer su sostenibilidad. Slash Slash Consulting, por ejemplo, ha logrado expandirse a mercados internacionales gracias al “voz a voz” positivo de sus clientes, una táctica que refuerza su presencia en nuevos territorios sin gastos significativos en marketing.

4.3 Sostenibilidad en el Tiempo: desafíos y estrategias del *Bootstrapping*

4.3.1 Mecanismos de sostenibilidad adoptados por las *startups*.

Las *startups* entrevistadas han implementado mecanismos de sostenibilidad enfocados en la gestión prudente de recursos, la diversificación de ingresos y la resiliencia financiera para enfrentar los desafíos del tiempo. Un patrón común es la importancia del control financiero, especialmente mediante presupuestos estrictos y evaluaciones continuas de costos. Gaston Vega Vallejo destaca cómo su empresa aplica un “proceso de *project controlling*, donde todos los meses estamos estudiando las desviaciones” para asegurar la alineación de los gastos y ajustar rápidamente si es necesario. Esto coincide con la literatura que sostiene que el *Bootstrapping* fomenta una disciplina financiera constante que minimiza la necesidad de financiamiento externo, contribuyendo a una operación autosuficiente.

Además, varias de estas *startups* han creado mecanismos de previsión financiera que les permitan enfrentar crisis. Santiago Carvajal Goenaga, por ejemplo, menciona la importancia de “tener en el banco nueve meses de ingresos operativos,” una estrategia de previsión que va más allá de las recomendaciones generales de tres a seis meses, demostrando resiliencia en un entorno económico incierto. Esta medida refleja la búsqueda de estabilidad a largo plazo sin depender de inversión externa, pero también es una estrategia que puede reducir la flexibilidad para expandirse rápidamente, una limitación reconocida en la literatura.

Por otro lado, la diversificación de mercados ha sido clave para reducir riesgos y mantener ingresos estables, como se observa en la estrategia de internacionalización de Boris Borrego,

quien enfatiza que “una política de internacionalización de servicios ha permitido diversificar tanto la moneda como los mercados.” Esta idea no sólo mitiga los riesgos locales, sino que también contrasta con algunas perspectivas en la literatura, que sugieren que el *Bootstrapping* limita la expansión internacional debido a restricciones de capital. Sin embargo, las *startups* han demostrado que es posible acceder a nuevos mercados y clientes mediante la eficiencia y la creatividad en sus operaciones, reforzando su sostenibilidad sin recurrir a financiamiento externo.

4.3.2 Desafíos de mantener el *Bootstrapping* a largo plazo en el mercado colombiano.

Las cuatro *startups* entrevistadas han enfrentado desafíos al mantener el *Bootstrapping* como estrategia a largo plazo en el mercado colombiano, donde las condiciones económicas y regulatorias imponen limitaciones adicionales. Uno de los principales retos es la carga tributaria, que Santiago Carvajal Goenaga describe como "altos gastos tributarios... y poco apoyo de entidades públicas para nuevas empresas." La falta de programas de respaldo gubernamental, como la extinta iniciativa de economía naranja, agrava el escenario para *startups* en Colombia, que deben depender de sus propios recursos sin el respaldo de incentivos fiscales o créditos especiales. Este obstáculo contrasta con la literatura que sugiere que el *Bootstrapping* puede prosperar mejor en entornos con apoyo institucional, lo cual subraya la dificultad añadida para los emprendedores en mercados emergentes con políticas fiscales poco favorables.

Otro desafío clave es la rotación de personal, especialmente entre empleados jóvenes que buscan mayores compensaciones en empresas con mayor poder adquisitivo. David Vidal Baute comenta que empresas más grandes “nos roban personal con capital”, reflejando cómo la competitividad

del mercado laboral colombiano afecta a *startups* que no cuentan con financiamiento externo para ofrecer salarios competitivos. Esta situación genera problemas en la retención de talento, un aspecto importante para la sostenibilidad de empresas pequeñas que dependen de equipos estables para crecer.

La volatilidad del peso colombiano también representa un obstáculo, ya que las *startups*, especialmente aquellas que operan con costos en dólares, deben lidiar con los efectos de un tipo de cambio desfavorable. Santiago menciona que sus productos se venden en “una moneda tan débil como el peso,” y que el aumento en el valor del dólar eleva los costos de operación. Esto limita la capacidad de inversión en tecnología y herramientas esenciales para mantenerse competitivos.

4.4 Factores de éxito y obstáculos en el camino del *Bootstrapping*

Tabla 5. Desafíos del *Bootstrapping* y estrategias de superación

Desafío	<i>Startup</i>	Estrategia de superación	Resultado
Alta carga tributaria	Space Danta	Reserva de efectivo para impuestos	Mejor planificación financiera
Rotación de personal	Slash Slash Consulting	Ofrecer participación en proyectos	Retención de talento clave
Volatilidad de la moneda	Supren & Antauen	Diversificación de ingresos internacionales	Reducción de riesgo financiero
Falta de apoyo institucional	Space Danta	Austeridad en gastos y foco en liquidez	Independencia financiera

Nota: Elaboración propia

4.4.1 Análisis de factores de éxito en Space Danta, Slash Slash Consulting, Avanzo y Supren & Antauen.

4.4.1.1 Enfoque en la rentabilidad y control de costos

Gaston Vega Vallejo, líder en Avanzo, destaca la rentabilidad como el pilar de su estrategia. Desde el principio, la empresa ha priorizado un riguroso control de costos, esto ha guiado sus decisiones estratégicas, aun cuando eso significara moderar el crecimiento y le ha permitido garantizar la sostenibilidad de la operación en el largo plazo, aprovechando su experiencia gerencial para ajustar el presupuesto y estructurar los costos. De manera similar, David Vidal Baute de Slash Slash Consulting ha cultivado una cultura financiera conservadora, que evita gastos innecesarios y asegura un flujo de caja saludable. Esta prudencia en la inversión coincide con la literatura que sugiere que el control financiero es vital para mantener la independencia en el *Bootstrapping*, y ambos han sostenido la estabilidad de sus empresas sin recurrir a capital externo.

4.4.1.2 Desarrollo de una propuesta de valor sólida

Una propuesta de valor clara y consistente ha sido crucial en el éxito de estas *startups*. Santiago Carvajal Goenaga, de Space Danta, subraya que un producto con demanda continua ha sido esencial para sostener el negocio. El centrarse en un producto viable y deseado permite asegurar ingresos estables, clave para la autosuficiencia y crecimiento sin inversión externa. Boris Borrego, de Supren & Antauen, enfatiza la importancia de un equipo dedicado, profundamente conectado con la misión de la empresa. Este compromiso fortalece la propuesta de valor, impulsando una visión a largo plazo que construye relaciones sólidas con los clientes y

fomenta la sostenibilidad. Ambos concuerdan con estudios que indican que el éxito en *Bootstrapping* depende de una oferta que se adapte bien al mercado, lo que refuerza la resiliencia frente a competidores con mayores recursos.

4.4.1.3 Gestión financiera y uso eficiente de recursos

La disciplina en la gestión financiera es fundamental para estos emprendedores, quienes han optimizado recursos a través de prácticas innovadoras. Santiago Carvajal Goenaga de Space Danta, con formación en derecho y finanzas, implementó estrategias de optimización de costos que reducen gastos y maximizan recursos. Esto es respaldado por la literatura, que sugiere que el *Bootstrapping* demanda habilidades de administración cuidadosa de los recursos. David Vidal Baute, en cambio, demuestra una mentalidad recursiva en Slash Slash Consulting, aprovechando el uso compartido de cuentas de software para reducir costos operativos. Esta práctica de ahorro y eficiencia es un ejemplo de cómo el *Bootstrapping* fomenta soluciones creativas para maximizar el capital limitado.

4.4.1.4 Construcción de relaciones y *networking* estratégico

La construcción de relaciones estratégicas ha sido vital para sostener el *Bootstrapping* en estas *startups*. Gaston Vega Vallejo en Avanzo ha utilizado sus contactos previos para atraer nuevos negocios y obtener financiamiento crucial cuando la empresa lo ha requerido. La red de relaciones confiables le permite mantener la operación sin afectar la estructura de costos. Boris Borrego, de Supren & Antauen, también subraya la importancia de mantener conexiones sólidas en el sector financiero y en mercados internacionales, diversificando ingresos y reduciendo riesgos al captar clientes en diferentes regiones y monedas.

4.4.1.5 Adaptabilidad y resiliencia

La capacidad de adaptación es esencial para la sostenibilidad a largo plazo. David Vidal Baute de Slash Slash Consulting resalta la necesidad de ajustar operaciones ante cambios de mercado, manteniendo una cultura de ahorro y flexibilidad que permite enfrentar crisis con una visión estratégica. Por otro lado, Santiago Carvajal Goenaga, de Space Danta, considera que el *Bootstrapping* ha fortalecido la autosuficiencia y enseñado a operar sin depender de capital externo, lo que le permite tener una preparación previa para enfrentar futuros retos. En la literatura sobre *Bootstrapping*, enfatiza cómo esta metodología fomenta una mentalidad resiliente y autosuficiente, esencial en entornos con limitaciones financieras.

4.4.1.6 Enfoque en la retención y motivación del equipo

La cohesión y el compromiso del equipo han sido factores de éxito clave. Boris Borrego, de Supren & Antauen, explica que el *Bootstrapping* ha impulsado una mayor dedicación de los socios y una cultura de responsabilidad compartida. Esta cohesión fortalece la resiliencia de la empresa y fomenta un ambiente donde cada miembro del equipo se siente personalmente responsable del éxito del negocio.

4.4.2 Principales obstáculos y estrategias para superarlos en cada *startup*.

Teniendo en cuenta los principales obstáculos y estrategias para superarlos, las *startups* entrevistadas presentan patrones comunes, especialmente en la limitación de recursos y en la necesidad de tomar decisiones estratégicas para preservar la estabilidad y el crecimiento.

Un patrón notable es la dificultad para escalar rápidamente sin capital externo. Santiago Carvajal Goenaga, de Space Danta, menciona que uno de los mayores retos ha sido precisamente "la no posibilidad de escalar rápidamente," lo cual refleja la limitación estructural de recursos en un entorno de *Bootstrapping*. Para superar esta barrera, Santiago y su equipo implementaron estrategias de optimización de costos, enfocándose en actividades que pueden sostenerse con recursos limitados.

Por otro lado, Gaston Vega Vallejo, de Avanzo, señala que operar con recursos limitados ha significado renunciar a inversiones en áreas cruciales, como la comercial, tecnológica y de producto. Para enfrentar este reto, Gaston destaca que han tenido que tomar decisiones estratégicas que priorizan la sostenibilidad por encima del crecimiento acelerado. Lo que lo ha llevado a una adaptación proactiva en la que el control financiero se convierte en una herramienta clave para afrontar los obstáculos del *Bootstrapping*.

Otro desafío compartido es la presión de tomar decisiones financieras conservadoras. David Vidal Baute, de Slash Slash Consulting, resalta que "uno de los más importantes es, pues, saber decir que no," refiriéndose a la necesidad de evitar gastos innecesarios y de evaluar cuidadosamente cada inversión. Esta estrategia ha permitido a Slash Slash Consulting mantenerse estable en términos financieros, aunque a veces implique un crecimiento más lento en comparación con competidores con acceso a mayores fondos.

Finalmente, Boris Borrego, de Supren & Antauen, identifica la dificultad de manejar el crecimiento cuando los negocios dependen de recursos propios. Para abordar esta situación, han

establecido una política de anticipos, asegurando así el financiamiento de sus operaciones sin recurrir a capital externo. Esto le ha permitido mantener un flujo de caja constante y reducir el riesgo asociado a financiarse con recursos propios, demostrando cómo las empresas en *Bootstrapping* pueden crear soluciones financieras innovadoras para superar sus limitaciones.

5. Discusión de los resultados

Las respuestas de los fundadores permitieron identificar prácticas comunes en la gestión de recursos, principalmente enfocadas en el ahorro, la eficiencia operativa y el control riguroso de costos. A través de prácticas de autosuficiencia financiera y recursividad, los emprendedores gestionaron cuidadosamente el flujo de caja para mantener operaciones sostenibles y evitar dependencias externas. David Vidal Baute destacó que, ante la limitación de recursos, era crucial encontrar formas de maximizar los recursos internos, recurriendo a soluciones creativas como el uso compartido de plataformas o el trabajo en equipos multifuncionales para reducir gastos. Sin embargo, esta orientación austera hacia el gasto, si bien fortaleció la independencia de las *startups*, también limitó el alcance de sus operaciones y su capacidad de respuesta inmediata a demandas más amplias del mercado. Esto subraya un aspecto negativo: aunque el *Bootstrapping* fomenta la autonomía, puede generar demoras en el escalamiento de las operaciones, una limitación que resulta crítica en sectores altamente competitivos.

El análisis sobre el crecimiento inicial mostró que el *Bootstrapping* condujo a un desarrollo más lento de productos y servicios, con los fundadores priorizando la rentabilidad y la eficiencia sobre la expansión rápida. Santiago Carvajal Goenaga indicó que la falta de capital restringió la escalabilidad de sus productos, lo cual limitó las oportunidades para ingresar a nuevos mercados. Aunque algunos, como Boris Borrego, señalaron que esta estrategia les permitió construir un negocio sólido centrado en relaciones confiables y sostenibles, el impacto en el crecimiento inicial se vio claramente afectado, lo que podría haber comprometido el potencial de captación de clientes en fases tempranas. Los datos sugieren que, en negocios con un alto potencial de expansión, el *Bootstrapping* puede actuar como un freno, retrasando oportunidades y afectando

el posicionamiento en un mercado en constante evolución. Sin embargo, este modelo también generó una cultura de templanza que obligó a los equipos a desarrollar productos mínimos viables (MVP) ajustados a las necesidades esenciales de sus usuarios, lo cual puede considerarse una ventaja en términos de reducción de desperdicio de recursos.

Un hallazgo positivo clave en la discusión de sostenibilidad es que el *Bootstrapping* contribuyó a crear una estructura organizacional resiliente. Gaston Vega Vallejo y Santiago Carvajal Goenaga subrayaron la importancia de mantener reservas para enfrentar crisis económicas y momentos de baja liquidez. En particular, Carvajal Goenaga implementó un sistema de ahorro inmediato para cubrir impuestos y contingencias, lo que subraya una ventaja del *Bootstrapping* en la construcción de una base sólida frente a posibles fluctuaciones del mercado. A pesar de los beneficios, también surgieron aspectos negativos relacionados con la dependencia de ingresos constantes para sostener la operación. La falta de un respaldo de capital externo limitó la capacidad de expansión y la implementación de proyectos de mayor envergadura, lo cual podría haber diversificado sus fuentes de ingreso y reducido la vulnerabilidad ante períodos de bajo crecimiento. Este hallazgo sugiere que, si bien el *Bootstrapping* es efectivo para crear empresas resilientes, en el contexto colombiano puede aumentar el riesgo de estancamiento si no se implementan estrategias complementarias de financiamiento.

La comparación de factores de éxito y desafíos reveló una fuerte dependencia en la recursividad y el compromiso del equipo, elementos esenciales para el éxito en el *Bootstrapping*. La gestión eficiente de recursos y la capacidad de respuesta rápida ante crisis financieras fueron destacadas por los fundadores como componentes clave. David Vidal Baute enfatizó la importancia de

construir una cultura empresarial sólida para mantener la moral del equipo y retener talento sin depender de altos salarios. No obstante, los fundadores también indicaron desafíos significativos, especialmente en la expansión de áreas comerciales y de marketing. Esta falta de inversión en promoción impactó la visibilidad de las *startups* y limitó su posicionamiento en un mercado competitivo, sugiriendo que, en el contexto colombiano, el *Bootstrapping* puede poner en desventaja a empresas que necesitan incrementar su presencia rápidamente para capturar mercado.

Los fundadores proporcionaron recomendaciones valiosas que abordan los desafíos identificados, enfatizando la importancia de la planificación financiera y la creación de una red de apoyo sólida. Santiago Carvajal Goenaga recomendó aprovechar redes personales y profesionales para obtener asesoría y servicios de bajo costo o gratuitos, mientras que Boris Borrego aconsejó evaluar minuciosamente a los clientes para asegurar pagos puntuales y evitar problemas de flujo de caja. Estas recomendaciones reflejan el enfoque en la autosuficiencia y el control de riesgos. Sin embargo, el análisis también reveló que el *Bootstrapping*, si bien es viable, requiere una evaluación constante y una gestión excepcional de recursos para no convertirse en una limitante para la innovación y el crecimiento.

Los resultados obtenidos por medio de las entrevistas sugieren que, aunque el *Bootstrapping* es una estrategia valiosa para *startups* en Colombia al permitir una independencia financiera y la construcción de una cultura resiliente, presenta limitaciones significativas en términos de escalabilidad y expansión en mercados de alta competencia. El modelo requiere de un liderazgo comprometido, habilidades avanzadas de gestión financiera y una capacidad de adaptación

constante. Para emprendedores que desean implementar *Bootstrapping*, se recomienda un enfoque estratégico que integre prácticas de ahorro, recursividad y la construcción de redes de apoyo, así como la evaluación de fuentes complementarias de financiamiento en fases de crecimiento crítico.

Tabla 6. *Éxito y practicas eficientes en startups con Bootstrapping*

Factor de éxito	Startup	Práctica o estrategia	Impacto en la empresa
Control riguroso de costos	Avanzo	Control de presupuesto y reducción de gastos	Mejora en la rentabilidad
Propuesta de valor sólida	Space Danta	Enfoque en productos viables y de alta demanda	Estabilidad en ingresos
Gestión financiera eficiente	Slash Slash Consulting	Uso compartido de software para ahorro de costos	Incremento en eficiencia operativa
Networking estratégico	Supren & Antauen	Mantener alianzas comerciales	Diversificación de mercados

Nota: Elaboración propia

Conclusiones, implicaciones y futuras líneas de investigación

Conclusiones:

El *Bootstrapping* se presenta como una metodología eficaz para el crecimiento y sostenibilidad de las *startups* en Colombia, especialmente en un contexto donde el acceso a financiamiento externo es limitado. Los casos analizados muestran que el *Bootstrapping* permite a las *startups* operar con un alto grado de autonomía financiera y de toma de decisiones, dado que se sustentan principalmente en sus propios recursos. Esto fortalece el control sobre el negocio y evita la dilución de propiedad, lo cual resulta atractivo para emprendedores que desean mantener el control sobre sus proyectos sin tener que responder a inversionistas externos.

Las empresas que adoptan esta estrategia suelen desarrollar una cultura de prudencia, caracterizada por la eficiencia en la gestión de recursos y una disciplina financiera estricta, enfocada en reducir costos y maximizar cada ingreso. Esto fomenta una mentalidad de recursividad y creatividad, donde los fundadores y equipos aprenden a optimizar el uso de sus recursos y a buscar soluciones innovadoras para enfrentar desafíos.

Sin embargo, el *Bootstrapping* también limita la capacidad de expansión acelerada, ya que las empresas dependen únicamente de sus propios ingresos para financiar su crecimiento. Esto puede ser un obstáculo para *startups* en sectores altamente competitivos o que requieren inversiones significativas en tecnología y marketing para escalar rápidamente. La restricción de recursos puede dificultar el desarrollo de productos, la captación de nuevos clientes y el ingreso a mercados internacionales, lo que en algunos casos ralentiza el crecimiento de estas empresas en comparación con aquellas que optan por financiamiento externo.

El *Bootstrapping* permite a las *startups* en Colombia crecer de forma autónoma y sostenible, aunque a un ritmo más moderado. Las empresas que eligen esta metodología deben estar dispuestas a asumir una mentalidad de ahorro y a priorizar la rentabilidad y el control de costos sobre la expansión rápida. Se sugiere que el *Bootstrapping* es más adecuado para emprendedores con una visión a largo plazo y que valoran la independencia y el control total sobre su negocio.

Implicaciones:

Para los emprendedores en Colombia, adoptar el *Bootstrapping* implica asumir una mentalidad de autosuficiencia y versatilidad, en la que los fundadores están preparados para gestionar tanto la administración financiera como la operación diaria, maximizando así el uso de los recursos disponibles. La disciplina en el control de gastos y en la gestión del flujo de caja se vuelve esencial, ya que cualquier desviación presupuestaria puede comprometer la estabilidad de la empresa. Además, se vuelve fundamental construir redes de apoyo con amigos, familiares y profesionales cercanos que puedan contribuir con habilidades en áreas como contabilidad, aspectos legales y tecnología, lo que permite reducir costos y facilita una entrada segura al mercado. En este contexto, la creación de una cultura empresarial fuerte y cohesionada cobra gran importancia, pues contar con equipos motivados por una visión compartida y valores comunes ayuda a retener talento y superar los retos operativos y financieros característicos del *Bootstrapping*.

Desde el ámbito académico, las prácticas de *Bootstrapping* en *startups* colombianas ofrecen un espacio valioso para estudiar cómo el entorno local influye en la adopción de modelos de autofinanciamiento, generando conocimiento sobre la resiliencia y adaptación de las *startups* en economías emergentes. El *Bootstrapping* fomenta investigaciones sobre la autosuficiencia en el

emprendimiento, destacando cómo la limitación de recursos impacta las decisiones de desarrollo de productos, expansión y escalabilidad. Este modelo de autofinanciamiento es una fuente rica para explorar metodologías de sostenibilidad financiera y de gestión de recursos a largo plazo. Asimismo, el análisis de los desafíos específicos que enfrentan las *startups* autofinanciadas en sectores competitivos y su relación con la cultura organizacional permite a los investigadores desarrollar modelos de negocio adaptados a contextos con limitaciones de capital externo.

Para el sector público, el *Bootstrapping* plantea la oportunidad de implementar políticas de apoyo a emprendedores que elijan este modelo, desarrollando programas de capacitación en gestión financiera, control de flujo de caja y estrategias de ahorro que fortalezcan la sostenibilidad de los negocios sin necesidad de capital externo. También se pueden crear incentivos fiscales para las *startups* que buscan mantenerse independientes mediante el *Bootstrapping*, reduciendo cargas tributarias y promoviendo la resiliencia y sostenibilidad de estos negocios a largo plazo. Dado el impacto que puede tener la inestabilidad económica y regulatoria en estas empresas, el sector público en Colombia podría proporcionar herramientas de planificación y contingencia financiera que ayuden a las *startups* a mitigar efectos negativos de cambios tributarios o fluctuaciones monetarias, promoviendo así un ecosistema emprendedor más estable y autosuficiente.

Futura líneas de Investigación:

Dado el impacto significativo del *Bootstrapping* en las *startups* colombianas, existen áreas que merecen una exploración más profunda para comprender mejor sus efectos y posibilidades en el contexto local. En primer lugar, un tema fundamental sería analizar el

impacto del *Bootstrapping* en la competitividad internacional de las *startups* colombianas. Esta línea de investigación podría profundizar en cómo la autofinanciación afecta la capacidad de estas empresas para expandirse y competir en mercados extranjeros. Es posible que las limitaciones de recursos y la cultura de austeridad que acompañan al *Bootstrapping* influyan en la adaptabilidad y competitividad de las *startups* cuando se enfrentan a los desafíos de mercados internacionales. Explorar esta dinámica podría arrojar luz sobre la viabilidad de que empresas autofinanciadas se posicionen con éxito en contextos regulatorios y comerciales diversos.

Otra área de interés es la comparación entre el *Bootstrapping* y otras formas de financiamiento para *startups* en Colombia. Una investigación que examine las diferencias en rendimiento, sostenibilidad y crecimiento entre *startups* que eligen el *Bootstrapping* y aquellas que acceden a capital de riesgo o préstamos bancarios podría brindar una perspectiva valiosa sobre los beneficios y limitaciones específicos de cada tipo de financiamiento en el contexto colombiano. Este tipo de estudio ayudaría a los emprendedores y responsables de políticas públicas a entender mejor cuáles estrategias de financiamiento pueden ser más efectivas según el tipo de industria, los objetivos de crecimiento y el mercado.

Los factores culturales y económicos en Colombia y otros países de Latinoamérica también representan una línea de investigación interesante. Analizar cómo el entorno social, cultural y económico en la región impacta en la adopción y éxito del *Bootstrapping* permitiría comprender mejor las barreras y oportunidades únicas que existen en estos países. Comparar la experiencia de emprendedores colombianos con la de otros países latinoamericanos podría revelar tendencias

regionales y ofrecer recomendaciones específicas para *startups* que enfrentan limitaciones similares en cuanto a financiamiento externo.

Otro aspecto relevante sería explorar la relación entre el *Bootstrapping* y la innovación en empresas emergentes. Dado que el *Bootstrapping* incentiva una gestión creativa y cuidadosa de recursos, sería importante estudiar cómo esta estrategia afecta la capacidad de innovación de las *startups*. Un análisis en esta área podría evaluar hasta qué punto la metodología fomenta o limita el desarrollo de productos y servicios innovadores, así como el impacto de la autogestión de recursos en la creación de soluciones únicas y competitivas en el mercado.

Finalmente, sería valioso investigar las prácticas específicas de resiliencia que adoptan las *startups* financiadas con *Bootstrapping* para enfrentar situaciones de crisis económica o cambios inesperados en el mercado. Esta línea de investigación podría enfocarse en los mecanismos de autogestión que permiten a las empresas enfrentar y superar períodos de incertidumbre sin depender de recursos externos, ayudando a comprender cómo el *Bootstrapping* contribuye a la estabilidad y sostenibilidad de las *startups* en entornos económicos volátiles. Además, investigar la influencia de esta metodología en la cultura organizacional y la retención de talento permitiría evaluar cómo el *Bootstrapping* impacta en la motivación, el compromiso y la permanencia del equipo en un entorno de autogestión.

Recomendaciones

Para emprendedores en Colombia interesados en implementar el *Bootstrapping*, es esencial adoptar una mentalidad de austeridad y una administración disciplinada de recursos. Uno de los primeros pasos es establecer un control sobre el flujo de caja, destinando un porcentaje fijo de los ingresos a ahorro para cubrir impuestos, gastos imprevistos y contingencias. Esta práctica no solo permite manejar la inestabilidad financiera que puede surgir en etapas iniciales, sino que también proporciona un respaldo que asegura la continuidad operativa ante momentos críticos.

Además, rodearse de socios estratégicos y confiables es crucial en un modelo de *Bootstrapping*. Elegir socios con habilidades complementarias y una visión compartida asegura un compromiso mutuo frente a los sacrificios que este método exige. En un entorno de recursos limitados, contar con socios que comprendan la necesidad de una cultura de austeridad y estén dispuestos a asumir múltiples roles es clave. Estos socios deben compartir la filosofía de construir el negocio desde cero, sin depender de beneficios inmediatos, y deben estar preparados para priorizar el crecimiento a largo plazo sobre el éxito rápido. Esta alineación de objetivos y valores fortalece la operación y facilita la toma de decisiones críticas cuando los recursos son limitados.

Asimismo, para optimizar recursos internos, los emprendedores deberían construir una red de apoyo confiable, aprovechando amistades y relaciones familiares con habilidades en áreas como contabilidad, legales o tecnológicas. Esta red reduce costos en la etapa inicial y facilita la validación rápida de ideas, permitiendo a los emprendedores optimizar cada recurso sin comprometer la calidad del producto o servicio.

Una cultura de eficiencia y compromiso es otra piedra angular del *Bootstrapping*. En este modelo, es crucial un equipo con alta capacidad de adaptación y recursividad, dispuesto a enfrentar la realidad de operar con recursos limitados. Fomentar una cultura organizacional orientada al logro de metas y al crecimiento colectivo contribuye a la retención de talento, especialmente cuando no se pueden ofrecer salarios altos o beneficios tradicionales. A su vez, una sólida cultura de colaboración y desarrollo interno permite a los miembros del equipo asumir responsabilidades diversas y maximizar su aporte al negocio.

La selección cuidadosa de clientes y proyectos también es vital para la sostenibilidad del *Bootstrapping*. En este modelo, cada cliente representa una inversión de tiempo y esfuerzo, por lo que es fundamental priorizar aquellos que tengan solidez financiera y un historial de pagos puntuales, especialmente en el contexto colombiano, donde las demoras en los pagos pueden afectar el flujo de caja. Esta selección minuciosa asegura una operación estable y reduce riesgos de liquidez, lo cual es esencial en un modelo que depende exclusivamente de los ingresos generados.

Implementar el *Bootstrapping* en Colombia requiere no sólo una gestión estricta y estratégica de los recursos, sino también una perspectiva que incluya la elección de socios comprometidos y alineados con la visión del negocio, la creación de redes de apoyo y una cultura organizacional resiliente. Garantizando una base sólida, autonomía financiera y un crecimiento orgánico, permitiendo a los emprendedores enfrentar los desafíos del mercado sin comprometer el control sobre su negocio.

Referencias

- Acosta, J., Zárate, R., & Ortiz, E. (2021). Sustainable entrepreneurship: a multi-case study. *Información tecnológica*, 32(6), 169-178. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000600169>
- Álvarez, N.M. (2022). Inversión Al Paso de Las Ventas: Aprenda Bootstrapping, Emprendedores. *Finanzas y economía*.
https://emprendedores.unam.mx/articulo.php?id_articulo=820
- Andrea, V., & Medina, B. (2021). El coaching como estrategia para afrontar el estrés en los emprendedores.
<https://fupvirtual.edu.co/repositorio/files/original/b96416ad52d4e56e453c2283df73680528292c8e.pdf>
- Ariza, M. M. (9 de abril de 2024). “De cada 100 empresas nuevas en Colombia, 75 fracasan en un lapso de tres años.” Larepública.co. <https://www.larepublica.co/empresas/andres-motta-ceo-y-fundador-de-game-changers-dijo-que-el-problema-del-emprendedor-colombiano-es-su-mentalidad-3836642>
- Bhaird, C., & Lynn, T. (2015). Seeding the cloud: financial bootstrapping in the computer software sector. *Venture Capital*, 17, 151 - 170.
<https://doi.org/10.1080/13691066.2015.1021030>.

Block, J.H., Fisch, C. & Hirschmann, M. The determinants of bootstrap financing in crises: evidence from entrepreneurial ventures in the COVID-19 pandemic. *Small Business Economics* 58, 867–885 (2022). <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00445-6>

Blog, A. (2024) *Bootstrapping: Emprende y haz crecer tu empresa con recursos propios*
https://asem.mx/blog_asem/bootstrapping-aprende-a-emprender-con-recursos-propios/

Cámara de Comercio de Bogotá. (2024). *Colombia Tech Report 2023-2024*.
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/reporte-colombia-tech>

Colombia.com. (2019). 'Bootstrapping': ¿Cómo emprender sin dinero?
<https://www.colombia.com/tecnologia/emprendimiento/bootstrapping-como-emprender-sin-dinero-228090>

DANE (26 de abril de 2024). *Boletín Técnico Encuesta de Micronegocios - EMICRON 2022*.
<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/micro/bol-micronegocios-2022.pdf>

Dolores, M., y Rébora, A., (2017). La estrategia y la transformación de firmas en declive: revisión de la literatura de los últimos 15 años. *Estudios Gerenciales*,
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21252450005>

Domingo, S. y Solé, E., (2020). Financiación de startups. *Revista de Contabilidad y Dirección*
https://accid.org/wp-content/uploads/2021/08/RCD30_Startups_cast-Financiacion-de-startups.pdf

Escartín, D., Marimon, A., Rius, A., Vilaseca, X., y Vives, Á. (2020). Startup: Concepto y ciclo de vida. *Revista de Contabilidad y Dirección* https://accid.org/wp-content/uploads/2021/01/RCD30_Startups_castCERRADA-13-14-1.pdf

Factoro (2023) Fuentes de Financiamiento Para emprendedores en México: Ventajas y desventajas <https://factoro.mx/blog/fuentes-de-financiamiento-para-emprendedores-en-mexico/>

Fitzsimons, M., Hogan, T., y Hayden, M. T. (2023). Tying the knot – linking bootstrapping and working capital management in established enterprises. *Journal of Applied Accounting Research*. <https://doi.org/10.1108/JAAR-03-2023-0078>

Gómez, A. (2024) Medellín y cali sobresalen en el Ecosistema de start-ups del país, según El Colombia Tech report 2023-2024, *EAFIT*. <https://www.eafit.edu.co/noticias/agenciadenoticias/2024/medellin-cali-sobresalen-en-el-ecosistema-de-star-ups-del-pais-segun-el-colombia-trech-report-2023-2024>

Henriksen, A. (2015). Análisis de las fuentes de financiación accesibles a start-ups en el mercado español, Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4427/TFG000667.pdf?sequence=1>

Medina, L., (10 de mayo de 2024). Las mejores cifras y datos de las startups en Colombia en 2024. *Crónicatech*. <https://cronica.tech/cultura/tendencias/las-mejores-cifras-y-datos-de-las-startups-en-colombia-en-2024/>

Metrocuadrado. (6 de abril de 2022). *Bootstrapping, el nuevo modelo que adoptó PropTech colombiana para crecer en el sector inmobiliario.*

<https://www.metrocuadrado.com/noticias/actualidad/bootstrapping-el-nuevo-modelo-que-adopto-propotech-colombiana-para-crecer-en-el-sector-inmobiliario-4506/>

Monday, T. U. (2020). Impacts of interview as research instrument of data collection in social sciences. *Journal of Digital Art & Humanities*, 1(1), 15-24.

https://doi.org/10.33847/2712-8148.1.1_2

Moreno, V., (2018). Métodos de apalancamiento financiero de proyectos según su tipología.

<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/8965000e-b9d4-4da3-b273-5248e2d4b6ca/content>

Negocio Rentable Hoy. (s.f.). *Bootstrapping: Significado, Fases, Ventajas y Desventajas*

https://negociorentablehoy.com/bootstrapping-significado-fases-ventajas-y-desventajas/#google_vignette

Nicol, A., Pulido, C., María, M., y Herrera, R. (2022). Análisis de las principales causas del cierre de las Pymes en Colombia y sus repercusiones en la economía: revisión

sistemática. <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/3d4ce9f6-d575-458c-95ad-dd1c119fe5b7/content>

Renella, D., Šenk, V., y Stanković, F. (2020). Comparing Bootstrapping High-Tech Start-Up Companies in the West and in a Transition Country. *The international journal of*

management science and business administration. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.71.1001>.

- Rivas, Y. (16 de mayo de 2023). Según estudio de Confecámaras el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años. *Confecámaras*.
<https://confecamaras.org.co/noticias/884-segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos>
- Sandoval, F., Acosta, F., y Ortiz, J. (2022). Bootstrapping como estrategia de financiamiento para Pymes. bootstrapping as a financing strategy for smes. *Artículo de Revisión Bibliográfica Para Optar el Título de Especialista en Gerencia Financiera*.
<https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/83a7a57a-65f1-4809-9acd-31b2d41d8056/content>
- Santander Open Academy. (2023). *¿Qué es el bootstrapping en el mundo de los negocios?*
<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/bootstrapping.html>
- Singh, M., Dhir, S. y Mishra, H. (2024). Synthesizing research in entrepreneurial bootstrapping and bricolage: a bibliometric mapping and TCCM analysis. *Management Review Quarterly* <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00308-2>
- StartupDevKit. (noviembre de 2023). *Bootstrapping Brilliance: How MailChimp Thrived Without VC Funding*. Medium; Medium.
<https://medium.com/@StartupDevKit/mailchimps-bootstrapping-masterclass-15-lessons-in-sustainable-growth-65c44cce5734>
- Stephanou, C., y Rodriguez, C. (2008). Bank Financing to Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Colombia. *World Bank: Rural Development (Topic)*.
<https://doi.org/10.1596/1813-9450-4481>.

Treviño, A. (14 de julio de 2024). *¿Qué es el Bootstrapping en emprendimiento y cuáles son sus ventajas?* <https://absalontrevino.com/que-es-el-bootstrapping-en-emprendimiento-y-cuales-son-sus-ventajas/>

Troncoso, C.E. y Daniele, E.G. (2003) Las entrevistas semiestructuradas como instrumentos de recolección de datos: Una Aplicación en el Campo de las ciencias naturales, *Anuario Digital de Investigación Educativa*.
<https://revistas.bibdigital.uccor.edu.ar/index.php/adiv/article/view/3313>

Vanacker, T., Manigart, S., Meuleman, M., y Sels, L. (2012). *Bootstrapping as a Resource Dependence Management Strategy and its Association with Startup Growth*.
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.17069ABSTRACT>.

Zapater, L (2022). Trabajo Fin de Grado Financiación para startups funding for startups.
<https://zagan.unizar.es/record/119275/files/TAZ-TFG-2022-4097.pdf>

Anexos

Anexo A. Entrevista Gastón Vega Vallejo - Fundador de Avanzo

Agradecemos su participación en esta entrevista, cuyo propósito es analizar cómo el Bootstrapping ha influido en el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de su startup. Sus respuestas nos permitirán identificar prácticas exitosas, retos enfrentados y lecciones que podrían beneficiar a otros emprendedores en Colombia.

Sección 1: Características y prácticas del Bootstrapping

1. ¿Cuáles fueron las razones principales para elegir el Bootstrapping como estrategia de financiamiento para su startup?

Gaston Vega Vallejo: Te contesto la primera pregunta. Inicialmente, no pensábamos que la compañía iba a tener un crecimiento exponencial; estábamos viendo más un negocio tradicional. En el camino, nos dimos cuenta de que la compañía venía creciendo rápido y, para mantener ese nivel de crecimiento, necesitaba más capital, y fue ahí cuando migramos un poco del bootstrapping al venture capital. Por eso, inicialmente se escogió bootstrapping, porque no pensábamos que íbamos a necesitar capital tan intensivo de trabajo para poder crecer.

2. ¿Qué características considera que definen el Bootstrapping en su empresa?

Gaston Vega Vallejo: Te contesto la segunda pregunta. Las características que han definido siempre el bootstrapping en la empresa, sobre todo en los primeros años, cuando éramos más bootstrapping que venture capital, es un modelo de negocios muy austero. O sea, tratábamos de tener crecimiento, pero rentable; no crecimiento que no tuviera rentabilidad, como normalmente sucede en el venture capital. Entonces, llegó un momento en que esto no se dio, y por eso

pasamos al venture capital, pero siempre buscamos que, al inicio y ahora lo estamos nuevamente haciendo, se invirtiera el capital necesario y no sobreinvertir, porque siempre buscamos que todas las iniciativas y que el crecimiento año a año de la compañía sea muy orgánico, controlando mucho los costos y enfocándonos siempre en que realmente alcancemos rentabilidad y no tanto como lo hacen los modelos de venture capital, que invierten demasiado dinero, demasiados años, sin estar seguros de que algún día van a alcanzar rentabilidad.

3. ¿Qué prácticas o estrategias han implementado para gestionar sus recursos de manera eficiente?

Gaston Vega Vallejo: Te contesto la tercera pregunta. Desde el inicio, implementamos una metodología de project controlling, donde el área financiera, la CFO, ha tenido que llevar unos comparativos de los gastos y costos, pues mes a mes de la empresa, y validar que se estén cumpliendo los que proyectamos en los presupuestos. Esto nos permite tomar medidas, como cuando, por ejemplo, no se alcanza o se exceden los costos que se habían planteado en el presupuesto, rápidamente cortar en el PYG de la compañía en algún lado para tratar de estar en números negros o lo más cercano posible.

4. ¿Han tenido que priorizar ciertas áreas o sacrificios en términos de crecimiento o inversión debido al *Bootstrapping*? Si es así, ¿cuáles?

Gaston Vega Vallejo: Te contesto la cuarta pregunta. Sí, hemos tenido que hacer muchas veces sacrificios; en algunos momentos, se sacrificó temas relacionados con el área comercial. Esto nos llevó a un aprendizaje, y es que debería ser la última área a la que uno le corta presupuesto, porque es la que precisamente va a tener la posibilidad de traer más ingresos. Por lo tanto,

ahorita estamos en esa situación, cuando quedamos en esa situación del mundo bootstrapping y tenemos que ahorrar costos, ya tratamos de que sea más en operaciones, y eso tiene un efecto positivo, y es que lleva a que el área de tecnología se tenga que reinventar constantemente y tenga la mayor presión para que la compañía se vuelva más tecnológica y necesite menos gente. Entonces, ahí se va llevando ese balance. Sin embargo, esto es algo que no es blanco o negro; hay que ir jugando con las diferentes áreas, la comercial, la de mercadeo, la de operaciones, la de tecnología, dependiendo, pues, el momento de la compañía. Pero realmente el juego más intenso está entre comercial, operaciones y tecnología; qué quieres priorizar, qué crecer más, pero si creces más, entonces estás gastando más plata, y entonces de pronto te va a tocar después meter recursos a operaciones. Pero si solamente pones gente, entonces tecnología, pues, perdería sentido; debería ser al revés: debería ser tecnología el que logre gestionar con tecnología la operación. Entonces, pues, entre esas tres áreas vamos jugando un poco; hoy en día trato de darle más recursos a comercial cuando me toca priorizar.

Sección 2: Impacto del *Bootstrapping* en el crecimiento inicial

5. ¿Cómo ha influido el *Bootstrapping* en el desarrollo de su producto o servicio principal?

Gaston Vega Vallejo: Te contesto la quinta pregunta. Es evidente que, con el bootstrapping, el crecimiento es menos acelerado que con el venture capital, ya que hay menos recursos para poder invertir desde el día cero en actividades que invierten las compañías que quieren crecer más rápido o que están un poco más evolucionadas. Pero, al mismo tiempo, también ha tenido un lado positivo, y es que ha generado una cultura un poco más madura dentro de la compañía, con la cual hemos podido tener gente más consciente del control de los costos y de que dependemos

de nosotros mismos para sobrevivir, lo cual también lleva a acercarse a lo que realmente importa dentro de las compañías y es buscar rentabilidad y no solamente buscar levantamiento de capital.

6. ¿Qué impacto ha tenido esta metodología en la expansión hacia nuevos mercados?

Gaston Vega Vallejo: Te contesto la sexta pregunta, al igual que la quinta, pues están relacionadas. No hemos podido aceleradamente ir a otros mercados, pues, por falta de recursos. Es evidente que, al tener menos recursos, cómo se tendrían con el venture capital, se podría uno acelerar o lanzar más rápido a conquistar otros países sobre todo, y eso, pues, no se ha podido hacer. De todas maneras, hay que tener en cuenta que mi negocio tiene que ver con créditos, y eso también hace que llegar a nuevos mercados no sea tan fácil, a pesar de tener más recursos. Un ejemplo de esto es Nubank, que, a pesar de tener muchísimos recursos, no necesariamente ha podido ir a más de tres mercados. Entonces, si bien haber tenido más capital hubiera permitido ir más rápido a otros mercados, no tenemos un producto como el que tienen otras aplicaciones que no tienen que pasar por tantos temas regulatorios y, por lo tanto, pues, la decisión de ir a otros mercados debe tomarse con más cabeza fría.

7. ¿Considera que el *Bootstrapping* ha limitado o potenciado sus ingresos en la fase inicial de su *startup*? ¿De qué forma?

Gaston Vega Vallejo: Te contesto la séptima pregunta. Sí, ha limitado parcialmente el crecimiento exponencial, ya que, pues, hay menos recursos y hay que priorizar algunas decisiones que, en algunos casos, van en contra de invertir en ventas y mercadeo, que es donde, cuando uno invierte, permite ver, en teoría, crecimiento más acelerado o, inclusive, en producto,

por ejemplo, limita un poco la inversión en áreas de producto que también permiten, a veces, pues, crecer un poco más rápido.

8. ¿Han experimentado alguna etapa de crecimiento acelerado o estancamiento debido al *Bootstrapping*? ¿Cómo lo gestionaron?

Gaston Vega Vallejo: Sí, evidentemente creo que todas las preguntas anteriores están muy relacionadas, y sí hemos tenido momentos donde la quema de capital es más acelerada de la que podemos tener debido a que el capital es limitado por el bootstrapping, y nos ha tocado priorizar, sobre todo últimamente, en el tema comercial por encima de operaciones, tecnología y producto. Si hubiéramos tenido un poco más de capital, de venture capital, de pronto eso no se hubiera tenido que dar y, quizás, la compañía hubiera crecido un poco más rápido.

Sección 3: Sostenibilidad a largo plazo

9. ¿Qué estrategias ha implementado para asegurar la sostenibilidad de su empresa a largo plazo?

Gaston Vega Vallejo: Te contesto la novena pregunta. Se han implementado muchas medidas, sobre todo desde el punto de vista de control financiero; mucho énfasis en estructurar bien un presupuesto y establecer un proceso de project controlling, donde todos los meses estemos estudiando las desviaciones. Eso ha sido lo más importante, pero esto principalmente te lleva a tomar acciones en búsqueda de volver a alinearte cuando estás desalineado, y ahí hemos tenido que hacer reducción de costos en todos los frentes de la compañía y, en muchos casos, inclusive en el personal.

10. ¿Cómo ha evolucionado el modelo de negocio de su *startup* para adaptarse a los desafíos financieros del *Bootstrapping*?

Gaston Vega Vallejo: Te respondo la pregunta número 10. Realmente, el modelo de negocio sí es un modelo bueno si estás convencido de que resuelve un gran problema, un gran dolor; no es el que debe cambiar. Lo que cambia por el bootstrapping es el alcance y la velocidad con la que lo vas a alcanzar. En nuestro caso, entonces, el modelo de negocio, pues, no ha cambiado; lo que cambia un poco es la ambición por la velocidad y la forma como lo alcanzas. Es decir, en algunos casos, pues, te toca conseguir capital tipo deuda en algunos momentos o hacer reducciones de personal o de otras áreas de la empresa, pero la propuesta de valor en sí no ha cambiado.

11. ¿En qué aspectos considera que el *Bootstrapping* ha fortalecido la resiliencia de su empresa?

Gaston Vega Vallejo: Te contesto la pregunta número 11. Ese ha sido el lado positivo del bootstrapping; precisamente, la compañía se volvió una compañía que sabe que no depende solamente del capital que levante el CEO para hacer las cosas bien, sino que todos tenemos que aportar en hacer bien nuestras tareas. A diferencia, de pronto, de la falta de control que hay cuando tienes una compañía más enfocada en el venture capital, aquí cada peso cuenta. Por lo tanto, cada persona tiene que levantarse a defender su puesto de trabajo, levantarse a defender sus presupuestos en sus áreas para no malgastar el dinero. Eso va generando un equipo con una cultura diferente, una cultura mucho más madura, mucho más aplomada, mucho más resiliente, y pues eso es muy positivo porque contribuye a buscar rentabilidad y sostenibilidad real en el largo plazo.

12. ¿Cuáles son las principales amenazas a la sostenibilidad que han enfrentado, y cómo han logrado superarlas?

Gaston Vega Vallejo: La principal amenaza que hemos enfrentado ha sido la falta de poder recolectar. Como nuestro negocio es de créditos, las dificultades para recaudar algunos créditos colocados debido a las condiciones económicas actuales del país han sido un reto. Es decir, en los años anteriores, las compañías nos pagaban a tiempo; este año hemos visto una tendencia a demorarse en estos pagos, y esto generó que tuviéramos que revisar nuestro portafolio, eliminando cuentas que no eran rentables. Al eliminar estas cuentas, que no son rentables, pues, cae rápidamente la facturación, y la respuesta positiva fue adaptarnos rápidamente en nuestra estructura de costos, eliminando algunas personas de áreas que eran menos críticas y pidiéndole a otras personas que se echarán al hombro la responsabilidad de algunos compañeros que habían tenido que salir. También eliminamos algunos sobrecostos en temas de plataformas tecnológicas, o de presupuesto de mercadeo y ventas, etcétera, para poder tener una estructura de costos acorde a la caída en los ingresos de la empresa. Ese fue el reto más grande. También, ahora que me acuerdo, obviamente hemos tenido que mejorar los protocolos de riesgo para no volver a prestarles a empleados de empresas que de pronto no son tan saludables financieramente, para que no nos vuelvan a quedar mal. Adicionalmente, también hicimos renegociaciones con nuestros propios proveedores, para demostrarles que ellos también tenían que ajustarse un poco a nuestra situación para que ambos ganáramos; si no lo hacían, pues, de pronto nosotros hubiéramos tenido que cerrar, y ellos también hubieran perdido la posibilidad de recaudar el dinero que les debíamos. Entonces, fue una estrategia en varios frentes, como quien dice, un plan de mitigación muy contundente, que abarcaba varios frentes: reducir costos, reducir personal,

reducir plataformas, mejorar los protocolos de riesgo, renegociar con proveedores, renegociar con los prestamistas hacia nosotros y, pues, como te digo, haber tomado una decisión radical de cortar cuentas malas. Si bien en el corto plazo es una decisión complicada porque cae la facturación, en el largo plazo es como salir de un cáncer; a largo plazo, todo esto se hizo también, y vale la pena incluirlo, apoyándonos con nuestros socios inversionistas. Porque, si bien somos más bootstrapping que venture capital, hemos tenido capital de venture capital, y pues todas estas decisiones había que tomarlas de la mano también de ellos, pues tienen cierto poder de decisión al haber invertido en nuestra compañía.

Sección 4: Factores de éxito y desafíos

13. ¿Cuáles han sido los principales desafíos de operar con recursos limitados?

Gaston Vega Vallejo: Pregunta número 13. Puntualmente, los principales desafíos han sido dejar de poder invertir en el área comercial en alguna época, en el área de tecnología y en el área de producto.

14. ¿Qué habilidades o competencias considera que han sido clave para enfrentar estos desafíos?

Gaston Vega Vallejo: Pregunta número 14. Las principales habilidades han sido muy transversales. Creo que, a diferencia de muchos emprendedores que entran en el mundo del venture capital, que son normalmente muy jóvenes, carecen de habilidades gerenciales, experiencia y reflejos a la hora de hacer ajustes dentro de la compañía de manera rápida. Digamos que, en mi caso, ya contaba con varios años de experiencia gerencial, y esto de alguna manera pude aplicarlo dentro de mi propia compañía en los momentos donde era más evidente la

falta de capital por el bootstrapping. Entonces, creo que me sirvió mucho haber tenido buen relacionamiento, clientes y prospectos que había acumulado a lo largo de mi vida, y la experiencia que tenía en temas financieros que me permitió tomar rápidamente decisiones a la hora de controlar los costos.

15. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los factores que han contribuido al éxito de su startup utilizando Bootstrapping?

Gaston Vega Vallejo: Te contesto la pregunta número 15. El éxito ha sido haber identificado una buena propuesta de valor; creo que eso es lo más importante. Segundo, haber tenido un equipo liderado por personas con experiencia que nos ha permitido tomar decisiones rápido cuando la falta de caja nos ha agobiado, y también es un equipo con buen relacionamiento, que ha podido traer a la mesa rápidamente nuevos negocios o prestamistas, lo cual nos ha permitido no parar nuestro crecimiento.

16. ¿Existen errores o decisiones que, en retrospectiva, cree que podrían haber mejorado el proceso de financiamiento de su empresa?

Gaston Vega Vallejo: Creo que el mayor error, en la pregunta número 16, ha sido que quizás entendimos un poco tarde, o un poquito más tarde de lo que debimos, que lo más importante en cualquier compañía debe ser la rentabilidad, y que por lo tanto es muy importante tener un muy buen control de costos, un muy buen equipo de reacciones y decisiones rápidas, siempre defendiendo, primero que todo, la rentabilidad de la compañía, a pesar de que a veces eso cueste un poco el crecimiento y haga que las cosas vayan un poco más lentas. Pero que, de alguna manera, eso garantice la sostenibilidad de la compañía. Lo hicimos al final y lo hemos hecho,

pero quizás aprendimos un poco tarde que eso es lo primero, y que si no se tiene un capital demasiado holgado, con mayor razón hay que tomar decisiones de control de la compañía, mitigación de riesgo y buscar siempre la rentabilidad desde el momento uno. Repito, siempre se hizo, pero quizás hemos podido hacerlo un poco más rápido y no haber entendido eso en el momento en que llegó la crisis, que hablábamos anteriormente este año. Si lo hubiéramos hecho desde antes, quizás con recursos propios ya hubiéramos podido empezar a invertir en crecer más aceleradamente. Poniéndolo en ejemplos muy concretos, esto significa que en otros momentos ya hubiéramos podido empezar a identificar mejor qué gastos no eran 100% necesarios, qué personas no eran 100% necesarias y que se han podido sacar de la compañía desde antes, de tal forma que hubiéramos podido utilizar esos recursos en otros temas más prioritarios de la empresa, enfocados, por ejemplo, en crecimiento con capital propio, o en identificar otro tipo de problemas del área operativa, particulares o inherentes a mi negocio, como temas de riesgo. Básicamente, creo que ahí se resume un poco lo que se hubiera podido hacer diferente.

Sección 5: Recomendaciones para emprendedores

17. Basado en su experiencia, ¿qué consejos prácticos ofrecería a otros emprendedores que están considerando el Bootstrapping?

Gaston Vega Vallejo: Pregunta número 17. El principal consejo es que cada modelo tiene sus ventajas y desventajas. El modelo tipo bootstrapping te permite tener el control de tu compañía siempre, no te tienes que diluir, te lleva a una mentalidad de austeridad y de buscar rentabilidades desde el día uno. El modelo venture capital es un modelo que busca o necesita crecimiento acelerado y que sí o sí busca una salida en el mediano o largo plazo, en menos de 10 años, para que los inversionistas, que además serán muchos y te quitarán mucha participación de

la compañía, puedan tener retorno en su inversión. Eso hará que termines tomando decisiones de querer crecer, invertir y gastar más dinero del que a veces se necesita, asumiendo a veces riesgos que pueden llevarte a que la compañía se quiebre rápidamente. El otro modelo, el bootstrapping, puede llevarte a que tengas un modelo de negocios sostenible para ti, con buenas rentabilidades para ti, sin tener que compartir esto con nadie. Dependiendo del tipo de negocio que tengas, quizás el modelo bootstrapping puede hacer más sentido que el del capital de riesgo, pero también puede ser al revés. Puede suceder que estés en un negocio que no necesariamente tenga que crecer exponencialmente o que no necesariamente necesite demasiado capital. Entonces, ¿para qué vas a querer compartir esto con otras personas? Mi principal consejo es entender desde lo fundamental en qué tipo de negocio estás, y tú también qué quieres a futuro. ¿Estás pensando en una salida o estás pensando en un negocio para ti? ¿Estás en un negocio que permite crecer exponencialmente para darle una salida grande a todo el mundo o estás en un negocio complicado de escalar? Si estás en un negocio complicado de escalar y estás pensando en que el negocio debe ser solo para ti, quédate en el bootstrapping. Si estás pensando en un negocio escalable, en un negocio que va a poder eventualmente salir a la bolsa y que, con las acciones que se vendan, genere utilidades o retornos para todo el mundo, vete al mundo del venture capital. Creo que es el tipo de decisiones de fondo que se deben tomar, sin decir que una sea mejor que la otra; ambas alternativas son buenas. Simplemente, hay que entender muy bien cuál es la que quisiera uno y dónde se proyecta, porque en ambos casos se va a tener que trabajar muy duro, mínimo los próximos 10 a 15 años. Por lo tanto, hay que entender muy bien uno qué quiere; es una pregunta muy personal.

18. ¿Cuáles son las lecciones más valiosas que ha aprendido y que le gustaría compartir con nuevos fundadores?

Gaston Vega Vallejo: Consejos más valiosos: uno, tienes que estar seguro de que estás enamorado de lo que vas a producir o vender, porque vas a estar ahí metido en los próximos 10 a 15 años de tu vida; por lo tanto, tiene que ser algo que realmente te apasione. Eso es uno de los puntos más importantes. Segundo, asegúrate de que realmente encuentres algo novedoso que tenga posibilidades de crecer. Tercero, toma muy bien la decisión si quieres ir por venture capital o bootstrapping. Cuarto, asóciate muy bien, porque vas a compartir con esta persona gran parte de tu tiempo. Quinto, trata de armar un buen equipo, aunque te cueste darle participación a estas personas dentro de la compañía. Sexto, entiende muy bien las dinámicas del mercado. Se me ocurren muchas más, pero creo que podemos limitarlo a seis.

19. ¿Recomendaría el Bootstrapping como método de financiamiento principal? ¿Por qué sí o por qué no?

Gaston Vega Vallejo: Pregunta 19. Sí, completamente lo recomendaría; el bootstrapping permite ver que no siempre hace falta tener demasiado capital para construir un buen negocio, y te permite no diluirte, tener menos socios y, por lo tanto, tener mucho más control de las decisiones que vas a tomar en el día a día.

20. ¿Qué aspectos considera fundamentales para implementar el Bootstrapping de manera exitosa en el contexto colombiano?

Gaston Vega Vallejo: Pregunta número 20. Considero que, para poder implementar el bootstrapping, es fundamental, y se parece un poco a las últimas dos preguntas con consejos que

les he dado, asegurarse de que realmente tienes un negocio que tenga posibilidad de alcanzar un mercado interesante, aunque no sea tan grande como el del venture capital, pero que tenga posibilidades de salir adelante porque resolviste un buen problema y que no necesite sumas exageradas de capital. Porque si no lo tienes disponible, tipo bootstrapping, o no tienes acceso a deuda para poder también financiarte por ahí, pues, no vas a poder sacarlo adelante. Entonces, ser consciente de que, de pronto, tu negocio no necesita inversiones exageradas y que, a pesar de eso, pueda escalar y puedas orgánicamente irlo sacando adelante, creo que eso es lo más importante. Ya lo otro, pues, lo hemos hablado, y está más relacionado con cómo gestionas la compañía, que igual hay que hacerlo, pues, dependiendo del modelo en el que estés, pero siempre vas a tener que pensarlo y organizarlo muy bien.

Agradecemos su tiempo y disposición para compartir sus experiencias. La información proporcionada será de gran utilidad para entender el impacto del Bootstrapping y ofrecerá una guía valiosa para otros emprendedores en Colombia.

Anexo B. Entrevista Santiago Carvajal Goenaga - Fundador de Space Danta

Agradecemos su participación en esta entrevista, cuyo propósito es analizar cómo el Bootstrapping ha influido en el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de su startup. Sus respuestas nos permitirán identificar prácticas exitosas, retos enfrentados y lecciones que podrían beneficiar a otros emprendedores en Colombia.

Sección 1: Características y prácticas del Bootstrapping

1. ¿Cuáles fueron las razones principales para elegir el Bootstrapping como estrategia de financiamiento para su startup?

Santiago Carvajal Goenaga: La primera razón fue que, inicialmente, sí se planteó buscar venture capital de pre semilla. Sin embargo, ¿por qué no hicimos un venture capital de pre semilla? Por mi experiencia, habiendo participado en aceleradoras como la aceleradora Hold Business School. Cuando hicimos un emprendimiento, nos dimos cuenta de que eso generaba que hubiera muchos actores involucrados dentro del proceso de ideación de la empresa o de la startup como tal, lo cual los socios principales, o sea, yo y los otros dos, no queríamos que sucediera; esa es la principal razón. La segunda razón es que nosotros también buscamos capital de family office, por así decirlo, de familiares cercanos, pero tampoco se utilizó porque esta empresa, me atrevo a decir, sigue en un tema que hasta ahora tiene el innovation trigger, como bien saben, que es la realidad extendida. Las personas no tienen la capacidad aún de entender bien qué es este producto, y buscar plata en un momento de pre semilla o ya después en semilla era muy complicado porque no entendían el producto. Entonces, lo que hicimos fue bootstrapear nuestra empresa para desarrollar un producto con nuestros propios ingresos, para luego, en un futuro, ver la posibilidad de estar abiertos a ingresos, digamos, por venture capitals,

inversionistas ángeles y demás. Pero lo que nosotros queríamos era el control creativo final y completo sobre la creación del producto que vendemos en Space Danta.

2. ¿Qué características considera que definen el *Bootstrapping* en su empresa?

Santiago Carvajal Goenaga: Entonces, la primera característica es tener una persona que sepa finanzas. En este caso, soy yo, y tuvimos un financiero aliado que nos ayudó a crear el sistema de finanzas para que el bootstrapping fuera efectivo. ¿A qué me refiero? Y eso es chévere escuchar, un error que tuvimos al comienzo, en el dos mil veintitrés, finales, es que la plata que nos entró en ese momento nos la gastamos de una, sin control y sin planeación. En su momento, fueron, ¿qué? Doce millones de pesos; obviamente, dentro del gran macrocosmo que es la empresa, no es mucho, pero al comienzo esa plata se hubiera podido usar de forma más eficiente para la creación del producto. ¿A qué me refiero con eso? Fue que este año, cuando iniciamos ya en serio con la estructura de que íbamos a hacer bootstrapping, no contratamos un financista, sino que un gran amigo mío nos apoyó y nos creó un sistema financiero que nos ayudó a organizar bien los ingresos y cómo repartirlos dentro de la empresa. Por ende, la primera característica que nosotros tenemos en el bootstrapping es organización financiera clara y concisa. Lo segundo es entender qué gastos podemos tener y cuáles no; es básicamente optimizar los recursos de la empresa para que la operación sea lo más barata posible. Entonces, esa segunda característica es, digamos, economía operativa. La tercera característica es founder sweat, ¿sí? Sudor de fundador. ¿Esto qué significa? Que los tres fundadores trabajamos sin pagarnos. Cada uno tiene trabajos por aparte que le permiten una flexibilidad de tiempo y tener ingresos, claramente, porque hay que vivir de algo, pero el founder sweat, digamos que es como

la tercera característica que yo le diría de nuestro bootstrapping. Resumiendo estas tres: una organización clara y concisa financiera, economía operativa y sudor de los founders.

3. ¿Qué prácticas o estrategias han implementado para gestionar sus recursos de manera eficiente?

Santiago Carvajal Goenaga: Bueno, actualmente todo lo manejamos en Excel. No tenemos sistemas contables activos. Tenemos Siigo, pero usamos Siigo solamente para facturación electrónica; no hemos activado el módulo de contabilidad, y toda nuestra contabilidad y finanzas se maneja en Excel. Parte del bootstrapping es, obviamente, ahorrar, ¿no? Claro, hay gente que dice usa Oracle, usa Siigo contabilidad, usa diferentes módulos financieros, pero esa vaina es estúpidamente cara, y ahorita no aguanta pagar esos softwares que, listo, son diez dólares al mes, pero diez dólares al mes por doce son ciento veinte; por cinco son seiscientos, entonces seiscientos dólares por un sistema contable que puedo tener en Excel no lo vamos a hacer. Entonces, esa es la herramienta core que utilizamos financieramente; utilizamos mi conocimiento por mi maestría y por otros cursos que he tomado. Digamos que, bueno, yo tuve un aprendizaje un poco casuístico al respecto, trabajando en una empresa un año antes de fundar Space Danta, donde me pusieron a administrar una empresa financieramente, y una persona financiera me enseñó, y pues tenemos un aliado financiero, porque nosotros trabajamos como en un sistema horizontal keiretsu, que creo que las preguntas llevarán a eso pronto. Básicamente, en español, un keiretsu es un conglomerado de empresas horizontales que se apoyan entre sí con actividades. Entonces, ¿a qué me refiero con esto? Yo apoyo a una empresa en temas de software y esa empresa me apoya a mí en temas financieros gratis; es un canje de servicios. Una de esas empresas, que está dentro de esa alianza, nos ayuda financieramente también a manejar lo que

hacemos en Space Danta, y fue la que, de hecho, hace dos semanas nos ayudó a gestionar mi nuevo sistema financiero, porque, pues, como saben, pasamos de servicios a producto.

4. ¿Han tenido que priorizar ciertas áreas o sacrificios en términos de crecimiento o inversión debido al *Bootstrapping*? Si es así, ¿cuáles?

Santiago Carvajal Goenaga: Talento humano. Todo el bootstrapping se ha destinado para la operación, ventas y marketing, todo. O sea, el cien por ciento está en esas tres. Todo lo que no está allá, se sacrificó. ¿Qué puedo decir que se sacrificó? El talento humano, retención de personal. ¿Qué quiere decir eso? Yo no contrato a nadie ahorita por término indefinido, sino por término definido a dos, tres meses o por proyecto, o freelancers que me apoyen en la empresa. Esto genera un desgaste en la pérdida de la gestión del conocimiento de lo que nosotros efectuamos en Space Danta, lo cual no es chévere, porque esa pérdida de talento claramente repercute en un golpe económico al final bastante alto. ¿Qué más hemos neglected, pues, rechazado? Pues sí, o sea, la contabilidad y todas estas áreas administrativas no están; todas se han sacrificado por eso. La contabilidad está tercerizada por otro lado, y no hemos crecido en ese aspecto, ya que todo se ha puesto en crecimiento, en pro de vendedores, ventas y marketing, en especial marketing digital.

Sección 2: Impacto del *Bootstrapping* en el crecimiento inicial

5. ¿Cómo ha influido el *Bootstrapping* en el desarrollo de su producto o servicio principal?

Santiago Carvajal Goenaga: Ha reducido el nivel de escalabilidad que pudo haber tenido el producto, ha reducido. Y lo repito, el nivel de escalabilidad, ¿qué quiere decir eso? Que no hemos podido escalar la venta del producto al tamaño que hemos querido por no contar con la

cantidad de recursos suficientes para hacerlo. Por otro lado, nos ha vuelto más eficientes en los gastos operacionales y se han creado servicios y productos extremadamente baratos de crear, lo cual es bastante chévere porque nos genera un margen de ganancia más alto de lo normal, creo yo, en comparación con empresas similares de mi sector. También ha reducido el nivel de escalabilidad que pudo haber tenido el producto. Lo repito, el nivel de escalabilidad. ¿Qué quiere decir eso? Que no hemos podido escalar la venta del producto al tamaño que hemos querido por no contar con la cantidad de recursos suficientes para hacerlo. Por otro lado, nos ha vuelto más eficientes en los gastos operacionales y se han creado servicios y productos extremadamente baratos de crear, lo cual es bastante chévere porque nos genera un margen de ganancia más alto de lo normal, creo yo, en comparación con empresas similares de mi sector. Ha vuelto algunos procesos de creación e ideación de productos más lentos por la falta de personal fijo también, pero, por otro lado, ha generado que haya un control cien por ciento de los socios dentro de la creación del producto y servicio, lo cual creemos que ha sido fundamental para el éxito de la empresa.

6. ¿Qué impacto ha tenido esta metodología en la expansión hacia nuevos mercados?

Santiago Carvajal Goenaga: Bueno, no sé, asumiría que la respuesta natural sería que no deja, pero parte de mi estrategia de bootstrapping dentro de la empresa es que uno de los pilares, aparte de ventas y marketing, es la expansión a otros mercados. De hecho, ahorita toda la bolsita que estamos haciendo financiera, toda la bolsita de ingresos, o sea, de los ingresos que hemos tenido en el año, ya aquí hablando un poquito más a largo plazo, es para abrir el próximo año México y, dentro de dos años, Estados Unidos como los mercados principales de nosotros, porque el colombiano no tiene poder adquisitivo para adquirir el producto que yo genero.

Teniendo en cuenta las tendencias tecnológicas que hay en esos mercados, nuestro bootstrap sí está dirigido a ese mercado, pero, como te dije en la pregunta pasada, ha sido a costa de sacrificar otros gastos que también creo que son importantes.

7. ¿Considera que el *Bootstrapping* ha limitado o potenciado sus ingresos en la fase inicial de su *startup*? ¿De qué forma?

Santiago Carvajal Goenaga: Depende de cómo ustedes quieran definir ingresos, pero si hablamos de ingresos en cuanto a flujo de caja, sí los ha limitado, pero si hablamos de ingresos como socio, me los ha maximizado.

8. ¿Han experimentado alguna etapa de crecimiento acelerado o estancamiento debido al *Bootstrapping*? ¿Cómo lo gestionaron?

Santiago Carvajal Goenaga: Ahorita estamos en una etapa de crecimiento acelerado. De hecho, por eso estamos considerando la posibilidad de venture capitals, pero ¿cómo hemos gestionado el crecimiento acelerado? Con la alianza que tenemos con otras empresas. Como te digo, mi bootstrapping no es solamente lo que yo gano y reinvierto en mi empresa, sino que estoy aliado con marketing digital, con fintech y con otras empresas de forma horizontal, en la cual nos compartimos servicios y productos, lo cual nos ayuda a minimizar costos. Entonces, en este momento de crecimiento exponencial, que va bastante rápido, estos aliados han sido clave para soportarlo.

Sección 3: Sostenibilidad a largo plazo

9. ¿Qué estrategias ha implementado para asegurar la sostenibilidad de su empresa a largo plazo?

Santiago Carvajal Goenaga: Bueno, en el mundo empresarial a veces recomiendan tener en la cuenta bancaria tres meses de gastos operativos. Hablando de un número sencillo, si tu empresa gasta cinco millones mensuales, tendrías que tener quince millones siempre guardados. Con las crisis económicas periódicas que hemos tenido, y como ustedes saben, estamos en momentos de crisis económicas constantes, se hablaba de seis meses. Pero ahora, luego del COVID, creemos que es bastante importante tener, en el banco, nueve meses de ingresos operativos. Con el mismo ejemplo, ya no serían quince millones, sino cuarenta y cinco millones. Entonces, ¿cuál es nuestra principal estrategia? Yo creo que la de las previsiones, es decir, que tenemos previsiones para que la empresa pueda sostenerse en caso de que llegue a suceder alguna calamidad o desastre, como el COVID, Ucrania y Rusia, etcétera. Otra estrategia que hemos implementado para la sostenibilidad ha sido una desde el punto de vista de la protección de propiedad intelectual. Lo que hemos hecho, y siempre hemos sido muy cuidadosos en ello, ha sido permanecer con el control creativo. Pero la implicación de permanecer con el control creativo es mantener el control de la propiedad intelectual. Entonces, hemos protegido todos nuestros productos con registros de propiedad intelectual, tanto de diseño como de patentes y derechos de autor, con el fin de protegernos en caso de que la empresa enfrente alguna dificultad, teniendo activos en propiedad intelectual intangibles que nos puedan ayudar a apalancarse en el futuro.

10. ¿Cómo ha evolucionado el modelo de negocio de su *startup* para adaptarse a los desafíos financieros del *Bootstrapping*?

Santiago Carvajal Goenaga: Hemos implementado estrategias del sector tradicional empresarial y hemos evitado estrategias de escalabilidad de startup. Las bien conocidas "quemar plata", que todo el mundo menciona ahora. Como saben, las inversiones han bajado mucho en las startups, porque antes una startup salía al mercado con una idea y ya estaba valuada en tres o cinco millones de dólares sin haber tenido siquiera la primera venta. Hoy en día, los inversionistas están siendo mucho más reservados, y eso nos ha vuelto un poco más tradicionales en el sentido de montar empresa. Hemos reducido, digamos, esas características famosas de las startups, como WeWork, que fue: "no he vendido nada, pero voy a arrendar veinticinco mil lotes en el mundo y voy a comenzar a montar WeWork, así no se venda nada". Esa escalabilidad acelerada, con tal de consumir el mercado a bajos precios para luego captar necesidad y aumentar los precios, como todos saben que ha pasado. No sé si les ha pasado, pero Uber ahora es mucho más caro que al comienzo. Las startups van a pérdida, escalan, generan necesidad, generan retención de clientes y luego suben el precio. Nosotros ya no podemos hacer eso. En esta situación económica mundial, ya no se puede dar el lujo de quemar tanta plata.

11. ¿En qué aspectos considera que el *Bootstrapping* ha fortalecido la resiliencia de su empresa?

Santiago Carvajal Goenaga: En volverse autosuficiente y no depender de terceros para poder subsistir y vivir.

12. ¿Cuáles son las principales amenazas a la sostenibilidad que han enfrentado, y cómo han logrado superarlas?

Santiago Carvajal Goenaga: Altos gastos tributarios, mucho impuesto en este país, poco apoyo de entidades públicas para nuevas empresas. Sentimos que un desafío actual es ese: el tributario y el poco apoyo gubernamental. Antes había iniciativas como la de la economía naranja; si hace tres años hubiéramos entrado dentro de ese programa, nos hubiera ayudado muchísimo, pero, pues, no. Ahorita es muy complejo, hay una falta de apoyo institucional transversal. Otro reto es que nuestros productos y servicios se vendan en una moneda tan débil como el peso. Tenemos muchos costos en dólares, y que el dólar suba nos afecta mucho.

Sección 4: Factores de éxito y desafíos

13. ¿Cuáles han sido los principales desafíos de operar con recursos limitados?

Santiago Carvajal Goenaga: La no posibilidad de escalar rápidamente.

14. ¿Qué habilidades o competencias considera que han sido clave para enfrentar estos desafíos?

Santiago Carvajal Goenaga: Que yo sea abogado es una, porque los costos legales, como ustedes sabrán, siempre son altos. De hecho, ser abogado, pues, de pregrado, nos ha minimizado una cantidad de gastos que creo que no puedo dimensionar en este momento. Y que nuestro CTO sea un desarrollador y programador fuerte ayuda a minimizar gastos operativos, y que nuestro COO sea una persona extremadamente eficiente en manejar recursos, ya que los optimiza de forma magnífica. Entonces, ¿qué decir cuáles son las habilidades? Personas que gestionen bien proyectos, buenos project managers. Un buen product owner es súper importante también, alguien que entienda la visión del producto y pueda adaptarlo a situaciones de bajos recursos.

Siento que tener apoyo legal y contable, ojalá in house, porque alguien que sabe del tema también ahorra una cantidad de costos que al final no se miden.

15. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los factores que han contribuido al éxito de su startup utilizando Bootstrapping?

Santiago Carvajal Goenaga: O sea, un buen producto, un buen servicio, es lo único que necesitas para poder hacer bootstrapping. Si te siguen comprando mes a mes, todo va bien. Si tu producto no funciona y no vendes en dos meses, no puedes hacer bootstrapping porque no hay nada para bootstrapear.

16. ¿Existen errores o decisiones que, en retrospectiva, cree que podrían haber mejorado el proceso de financiamiento de su empresa?

Santiago Carvajal Goenaga: Sí, gastarse la plata de forma no eficiente. A veces gastábamos la plata, y no fue inteligente. La verdad, debimos haber sido mucho más conscientes cuando nos entraron los primeros ingresos, de que esa plata era mucho mejor invertirla. Te voy a dar un ejemplo. Un anuncio mío tiene que gastar dos mil pesos para generar un mensaje de WhatsApp. ¿Qué quiere decir esto? Que si quiero diez mensajes, tengo que gastar veinte mil pesos. Si hacemos el cálculo rápido, esos diez millones que nos entraron se repartieron, el setenta por ciento entre los socios y el otro treinta por ciento para comprar unas licencias. Si yo hubiera invertido esos diez millones de pesos en marketing como está ahorita, eso me hubiera repercutido en cinco mil leads. Y yo tengo una tasa de conversión de leads de alrededor del quince por ciento, lo cual hubiera representado unos setecientos cincuenta leads convertidos, y el

precio promedio de un producto mío es de tres millones quinientos, lo que representaría casi cien millones de pesos perdidos por no haber invertido los diez millones cuando debía haberlo hecho.

Sección 5: Recomendaciones para emprendedores

17. Basado en su experiencia, ¿qué consejos prácticos ofrecería a otros emprendedores que están considerando el Bootstrapping?

Santiago Carvajal Goenaga: Tienes que tener mucho apoyo de tus amigos y de tu familia para hacerlo bien. Muchas veces el bootstrap no solo es con tus ingresos propios, sino también con que tu hermana o hermano sea abogado, que tu mejor amigo sea contador, etcétera. Esa gente te puede dar la mano en momentos en que necesitas apoyo gratuito, y suena chistoso, pero el apoyo es muy importante. Es decir, el networking que uno hace como fundador de una startup es extremadamente importante, no hay nada más importante que eso, porque además te ayuda a validar productos rápido. No es solo que alguien te ayude con tus costos, sino que también te ayude a vender, y si en verdad no estás vendiendo y tienes conexiones para hacerlo, pues, el producto no es, cambia el producto porque no está vendiendo bien. Otro consejo es cuando la gente dice "renuncia y sigue tu sueño"; no, no hay que ser tan idealista. Yo sí creo que si puedes buscar trabajos de medio tiempo y optimizar tu trabajo para ahorrar la mayor cantidad de tiempo, deberías hacerlo. Yo nunca le diría a alguien "renuncia en lo que estás y monta lo que quieres", porque eso es irresponsable. Entonces, es como todo a su debido tiempo. Está la famosa terminología stealth mode o modo incógnito de startup. Entonces, es como todo a su debido tiempo. Está la famosa terminología stealth mode o modo incógnito de startup. Nosotros hicimos stealth mode dos años antes de lanzarnos en enero de este año, y eso es bastante importante para ir validando el producto y, digamos, no cometer un error que te cambie la vida y que te deje sin

trabajo y sin startup, o sea, sin nada que hacer. Y el último consejo es que toca meterle sudor. Los fundadores son claves; esas dos o tres personas con las que montas la empresa son muy importantes para que en verdad funcione, porque si no hacen match no va a funcionar, y menos en bootstrapping. Hay momentos en los que uno dice: "este mes, Space Danta, por ejemplo, en mi caso, te va a dar cero pesos". De hecho, yo bloqueé los salarios de los socios en julio y, al día de hoy, siguen bloqueados. Aun así, en este momento estamos teniendo más ingresos que nunca, pero los salarios siguen bloqueados, y los socios lo entienden. Cuando los socios tienen la misma mentalidad de hacia dónde vamos, esas decisiones complicadas son mucho más amenas y sencillas de tomar. Y recuerden lo que yo creo que es muy importante: uno hace empresa con socios que se vuelven amigos y no con amigos que se vuelven socios.

18. ¿Cuáles son las lecciones más valiosas que ha aprendido y que le gustaría compartir con nuevos fundadores?

Santiago Carvajal Goenaga: Lo primero es iteración y probar rápido. Eso es lo importante si van con este método. ¿A qué me refiero con iteración y probar rápido? Si tienes una idea de producto, créala rápido, crea un prototipo, un MVP lo más pronto que puedas, pruébalo, y si no funciona, itera y crea algo de nuevo. Así sucesivamente, no te cases con una idea, no romances la idea de "es esto o es nada". Yo comencé haciendo videojuegos y ahora digitalizo en realidad aumentada, porque fui iterando y encontrando el product-market fit, que es lo más importante de encontrar. El último consejo que daría es que, si van a hacer bootstrapping, la métrica más importante para ustedes es el cash flow. El cash flow es la métrica más importante financieramente, en mi opinión; si no hay flujo de caja, no funciona la empresa.

19. ¿Recomendaría el Bootstrapping como método de financiamiento principal? ¿Por qué sí o por qué no?

Santiago Carvajal Goenaga: Depende de qué tipo de empresa quieres montar. Yo siento que, si la empresa es de servicios principalmente, el bootstrapping puede ser fácilmente el principal método de financiamiento, pero si ya quieres volverte un producto digital escalable, ahí repito mucho esa palabra, pero un producto digital escalable es Uber, Rappi, DoorDash, Nubank, las tarjetas de cripto de Nubank... esos son productos digitales escalables que sí necesitan otros métodos de financiación. Si quieres hacer un producto que escale rápido y multiplicarse y llegar a tener un millón de usuarios en un año, tienes que buscar capital externo, porque no es posible, salvo que tú tengas una gran cantidad de ahorros, tú solo o con tus socios, y puedan lograr escalar ese producto por su cuenta. Cuando ya operas a nivel mundial, los gastos son otro cuento.

20. ¿Qué aspectos considera fundamentales para implementar el Bootstrapping de manera exitosa en el contexto colombiano?

Santiago Carvajal Goenaga: ¿Qué recomiendo? Yo tengo una práctica en mi empresa, y es que a todo lo que ingresa le quitó de una el treinta y cinco por ciento del ingreso. Si me entran diez millones de pesos, le quitó tres millones quinientos mil y los guardo. Ese treinta y cinco por ciento es lo que paga una empresa de impuestos en Colombia, ¿no? El treinta y cinco por ciento sobre los ingresos después de gastos. ¿Por qué? Y no quiero politizar, pero es como si el gobierno a veces estuviera en contra de uno, pareciera. Porque, además de que uno está guerreándola, le caen los impuestos mes a mes, y es complicadísimo, bastante duro. Entonces, en el contexto colombiano, nunca te confíes con los impuestos, porque aquí les encanta cobrar, y las

empresas son el medio número uno del gobierno para recaudar impuestos, aunque no lo parezca. ¿Qué más recomiendo? Tener en cuenta también el contexto legal laboral, aquí ya un poco hacia mi pregrado, porque aquí los gastos laborales son mucho más altos de lo que uno cree; hay que tener cuidado con eso, más ahora con una reforma laboral que se viene y que puede generar costos bastante altos para las empresas. Y, por último, en el contexto colombiano, es entender las regiones. Colombia es mucho más que la región en la que fundaste tu startup. Las startups sí o sí deberían tener alianzas y conexiones en todas las regiones en sus primeros momentos de creación para poder validar muchos más mercados y entender las dinámicas de compra de productos y servicios en otras regiones. Es completamente diferente a lo que uno cree y le amplía mucho la mente para poder generar un producto y un servicio mucho mejor

Agradecemos su tiempo y disposición para compartir sus experiencias. La información proporcionada será de gran utilidad para entender el impacto del Bootstrapping y ofrecerá una guía valiosa para otros emprendedores en Colombia.

Anexo C. Entrevista Boris Borrego - Fundador de Supren & Antauen

Agradecemos su participación en esta entrevista, cuyo propósito es analizar cómo el Bootstrapping ha influido en el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de su startup. Sus respuestas nos permitirán identificar prácticas exitosas, retos enfrentados y lecciones que podrían beneficiar a otros emprendedores en Colombia.

Sección 1: Características y prácticas del Bootstrapping

1. ¿Cuáles fueron las razones principales para elegir el Bootstrapping como estrategia de financiamiento para su startup?

Boris Borrego: Pues, básicamente, lo que pasa es que nosotros vimos la necesidad que tenía un mercado. Lo más importante es identificar la necesidad que tenía ese mercado. Vimos que había la necesidad de consultoría en determinado sector y que los consultores que existían no cumplían las expectativas ni tanto de los que pagábamos los estudios o las consultorías, ni de los que realizaban las consultorías. Entonces, se nos ocurrió una idea muy buena: construir una empresa que cubriera las expectativas tanto de los que aprobaban los estudios como de los que los pagaban, ¿sí? Presentamos eso sin tener absolutamente nada, no teníamos nada constituido, pero teníamos la idea, sabíamos cómo desarrollarla, conocíamos quién la podía desarrollar junto a nosotros, cómo unirnos, y básicamente vendimos la idea; y así nació el negocio. Nosotros no tuvimos que vender absolutamente nada, ni meter plata de equipos propios o fondearnos con familiares. Tenemos un anticipo que nos cubría los costos, y a partir de ese negocio nació una compañía. A partir de ahí, ese negocio la constituyó, comenzaron a salir más negocios, y poco a poco en adelante, obviamente, ninguno de nosotros teníamos salario inicialmente; lo importante era cubrir la operación de la compañía y los salarios de las personas que trabajaban y de los externos que nos apoyaban. Poco a poco fuimos desarrollando hasta que ya la compañía cogió su

propio combustible y siguió adelante. Pero nunca tuvimos que sacar ni un peso nuestro del bolsillo para sacarla. Fue simplemente establecer una política clara de inicio de anticipo versus ejecución y mantener una cartera sana en el negocio.

2. ¿Qué características considera que definen el *Bootstrapping* en su empresa?

Boris Borrego: Yo creo que el tema importante es la genialidad de que ubiques unos negocios donde todo tu desarrollo comercial sea muy fuerte, que te permita generar anticipos que no solo cubran el negocio, sino que mantengan la operación de tu compañía. Eso hace que tu bootstrapping, a través de gestión de negocios vía comercial, sea muy positivo y con un riesgo menor. Así no tienes que colocar plata directamente tú de tu propio bolsillo o de los ahorros que tengas sobre la venta de un carro.

3. ¿Qué prácticas o estrategias han implementado para gestionar sus recursos de manera eficiente?

Boris Borrego: Mira, nosotros tenemos un modelo de costeo que hemos desarrollado a lo largo de la historia, ya de seis años de operación. Entonces, nosotros sabemos muy bien, entendemos muy bien lo que nos cuesta un proyecto y sabemos construir las rentabilidades de eso. Nos basamos en saber si podemos o no podemos. O sea, sabemos decir: sí entramos a este negocio o no entramos a este negocio de acuerdo a ese modelo de costeo y no nos regimos bajo las dinámicas de mercado. Es decir, la compañía por sí sola es competitiva, pero no decimos: “Mire, es que nosotros costamos ocho, pero el señor nos ofrece cinco. Entonces, por cinco vamos adelante.” No. Si el cliente está pagando una consultoría buena, de calidad, vale los ocho, y si no, pues vendrá otra persona que lo haga por los mismos ocho. Mantenemos muy bien el nivel de precios porque también tiene un branding importante y es el know-how que estás proyectando y

el valor de tu marca directamente. Entonces, nosotros no podemos tener una consultoría barata cuando estás haciendo un muy buen trabajo.

4. ¿Han tenido que priorizar ciertas áreas o sacrificios en términos de crecimiento o inversión debido al *Bootstrapping*? Si es así, ¿cuáles?

Boris Borrego: Digamos que cuando vivimos el momento de la pandemia, yo creo que todas las empresas vivimos un momento en el cual nos tocó salir de las oficinas. Los socios de la compañía se redujeron al máximo en sus utilidades. Tomamos la política de reinversión de utilidades y no tomarle ningún peso a la compañía, para poder sostenerla y mantenerla a flote. Entonces, la estrategia que aplicamos es que, en los momentos buenos, hemos ahorrado; hoy en día, tenemos un fondo de ahorro importante que le da solidez a la compañía, y esa plata no la toca nadie. Ahorramos porque no sabemos qué nos depara el futuro y queremos poder sostenernos. Hemos tenido sacrificios evidentes de los socios en los años difíciles, donde no recogemos nada, sino que lo reinvertimos en la compañía.

Sección 2: Impacto del *Bootstrapping* en el crecimiento inicial

5. ¿Cómo ha influido el *Bootstrapping* en el desarrollo de su producto o servicio principal?

Boris Borrego: Pues, el bootstrapping bajo la financiación derivada de los propios negocios creo que ha sido clave, porque es una política clara que tenemos, y eso ha permitido hacer negocios con empresas privadas y muy poco con instituciones públicas, porque sabemos que puede haber un perjuicio notorio tanto en los costos de los negocios como en el pago de ellos en el recaudo de cartera, ya que tienes que entrar a financiar una operación de un tercero. Entonces, como política nos establecimos no financiar ninguna operación a terceros.

6. ¿Qué impacto ha tenido esta metodología en la expansión hacia nuevos mercados?

Boris Borrego: Bueno, hoy en día, lo que finalmente buscas con ese bootstrapping de negocios es encontrar solidez y tener la apertura de las entidades bancarias desde el punto de vista crediticio. Comienzas a establecer tus líneas de crédito, que inicialmente pueden ser de veinte o treinta millones. Hoy en día, ya nosotros tenemos capacidad de hasta quinientos mil millones de pesos, y eso nos permite crecer, porque creces con una financiación que se vuelve bancaria y sales de apretarte por los negocios propios o de tener que evitar tomar utilidades y no reinvertirlas. Comienzas a generar otro tipo de apalancamiento.

7. ¿Considera que el *Bootstrapping* ha limitado o potenciado sus ingresos en la fase inicial de su *startup*? ¿De qué forma?

Boris Borrego: Yo creo que no lo ha limitado, sino que permite... A ver, te voy a dar un ejemplo que es muy importante. Acuérdate de la Pantera Rosa, no sé si tú viste ese muñequito; creo que no es de tu época, pero la Pantera Rosa tenía una cancioncita que era "taran taran", e iba paso a paso. La Pantera caminaba paso a paso. Tienes que tener en cuenta que todos los negocios de startup, el hecho no es llegar, sino cómo llegas, y tienes que dar un paso a la vez. Entonces, a medida que vas conociendo cada negocio, vas fortaleciendo ese tipo de división; conoces otro negocio, fortaleces, y eso hace que tú no tengas... A ver, un negocio que está pensado a largo plazo no puede volverse rico en un año o dos años, ya que tiene un período de madurez. Nosotros lo entendemos y sabemos que una empresa va en el orden de los siete años. Entonces, miramos al largo plazo y utilizamos el bootstrapping para iniciar, pero luego tienes que entrar a la banca para poder crecer y no tener riesgos ni en tus propios recursos, ni en los generados, ni en los de

tu familia, sino poner en riesgo la empresa en sí bajo los recursos que ella pueda captar en el mercado financiero.

8. ¿Han experimentado alguna etapa de crecimiento acelerado o estancamiento debido al *Bootstrapping*? ¿Cómo lo gestionaron?

Boris Borrego: Digamos que debido al bootstrapping no, pero hemos tenido crecimiento, donde la clave del éxito ha sido encontrar siempre, como te digo, anticipos en los negocios, ¿sí? En el momento en que no tenemos un anticipo, pero queremos hacer un negocio y sabemos que esa plata, de una u otra forma, o esa cartera es segura, cada socio se mete la mano en el bolsillo y procura sacar el negocio adelante. Pero es algo muy eventual y tiene que ser algo muy, muy seguro.

Sección 3: Sostenibilidad a largo plazo

9. ¿Qué estrategias ha implementado para asegurar la sostenibilidad de su empresa a largo plazo?

Boris Borrego: Uno de los aspectos clave es tener una muy buena reputación en el sector financiero, tanto a nivel nacional como internacional. También, una política de internacionalización de servicios ha permitido diversificar tanto la moneda como los mercados. No nos hemos salido del core del negocio, pero hemos estado en diferentes mercados, entendiendo que el servicio como tal tiene diferentes valores en distintos países. Eso, de una u otra forma, ha sido para nosotros una herramienta para mitigar riesgos.

10. ¿Cómo ha evolucionado el modelo de negocio de su *startup* para adaptarse a los desafíos financieros del *Bootstrapping*?

Boris Borrego: Precisamente, así es cómo hemos manejado el negocio, prestando el servicio en otros países y mitigando el riesgo país. Por ejemplo, acá en Colombia, en este momento estamos restringidos porque el gobierno, digamos, ha limitado las concesiones de tal manera que las concesiones nos contratan mucho para inspeccionar sus fuentes, para evaluarlos, reforzarlos, etc. Esto ha hecho que nos hayan mantenido mucho los proyectos que hemos hecho en Perú, en Chile, en Ecuador y en Nicaragua, donde los gobiernos, al contrario, están apoyando la infraestructura. Todo esto nos ayuda a mitigar el riesgo de estar encasillados en un solo mercado.

11. ¿En qué aspectos considera que el *Bootstrapping* ha fortalecido la resiliencia de su empresa?

Boris Borrego: Bueno, lo que yo te decía es el ejemplo que te dan las parejas o las personas que se casan. Es como cada uno trabaja y aporta en una medida a su proyecto, que es el matrimonio, por decir algo, que es la empresa más importante que tú tienes, ¿sí? Entonces, cada uno, por decir algo, la mujer, puede que aporte menos o más, pero los dos aportan y sienten un compromiso por lo que están haciendo. Es exactamente lo mismo. Lo que pasa es que aquí tu negocio no se llama el matrimonio, sino que se llama otro, x o y nombre. Entonces, a medida que tú tomas de tus ingresos para invertir en tu negocio, estás comprometiéndote con ello.

12. ¿Cuáles son las principales amenazas a la sostenibilidad que han enfrentado, y cómo han logrado superarlas?

Boris Borrego: Yo creo que la pandemia fue una de las cosas más complicadas por todo lo que generó a los clientes. También, algo que hemos enfrentado mucho es que el personal nuevo, sobre todo la gente joven, cambia de trabajo muy fácilmente y encuentra diferentes opciones inmediatamente. Entonces, la rotación para nosotros es compleja. Porque en una empresa de consultoría, lo que tú más vendes es tu know-how, y eso nos golpea mucho.

Sección 4: Factores de éxito y desafíos

13. ¿Cuáles han sido los principales desafíos de operar con recursos limitados?

Boris Borrego: Yo creo que los principales desafíos son que puedes tener tanto negocio comercialmente hablando, si te va bien, si tú eres exitoso, pero si te implica financiarte con recursos propios, pues tu crecimiento va a ser limitado. Mientras que si tú buscas que el mismo negocio se financie, tu crecimiento es mucho más abrupto, rápido y seguro.

14. ¿Qué habilidades o competencias considera que han sido clave para enfrentar estos desafíos?

Boris Borrego: Negociación, yo creo que la negociación, y la importancia es tener un criterio claro de saber si participamos en un negocio o no participamos en un negocio y mantener siempre claro el tema de que todos los negocios son rentables. No voy a hacer este negocio para entrar a este cliente; entonces, entré perdiendo y luego me recupero. Eso no es una política nuestra.

15. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los factores que han contribuido al éxito de su startup utilizando Bootstrapping?

Boris Borrego: Yo creo que ha hecho que los socios sean más comprometidos con el negocio, se apasionen más por él y le dediquen mayor tiempo, atención y corazón al tema.

16. ¿Existen errores o decisiones que, en retrospectiva, cree que podrían haber mejorado el proceso de financiamiento de su empresa?

Boris Borrego: Sí, muchos, muchos. Inicialmente, haber autorizado negocios sin anticipo; todo eso lo construyes a través de errores que luego te sientas, revisas y dices, así no pudo haber sido hecho, y vamos para adelante, cambiamos. Pero pasas la hoja rápido, no te quedas en el error, sino entiendes en qué te equivocaste y vas hacia otro capítulo. No puedes quedarte ahí, sino que ya sabes que no lo vuelves a hacer.

17. Basado en su experiencia, ¿qué consejos prácticos ofrecería a otros emprendedores que están considerando el Bootstrapping?

Boris Borrego: Yo diría que, por lo regular, busquen la manera de que, si entran con bootstrapping con financiación de sus papás, sus ahorros, vendieron un carro y todo, tengan certeza plena de la recuperación de cartera del negocio. O sea, analicen muy bien con quién están haciendo el negocio. No hagan negocios con compañías que de pronto les vayan a fallar en el pago, y lo más importante también, que yo recomiendo siempre, es que nosotros estudiamos muy bien las compañías a las cuales les vamos a prestar el servicio, desde el ámbito financiero hasta el ámbito legal, y eso nos permite saber si es un posible buen cliente o no. Un cliente no te está haciendo un favor contratándote, y eso lo tienes que tener muy claro, sobre todo cuando estás arrancando, porque al inicio están desesperados por vender sus servicios, por darse a conocer. Entonces, esto te lo voy a decir de manera que no se te olvide: el primer cliente que te sonríe no

es tu mejor cliente. Tienes que saber elegir muy bien al cliente, porque si te vas a financiar con los recursos de tu mamá, papá, tuyos y todo, pues no vas a querer perder esa platica.

18. ¿Cuáles son las lecciones más valiosas que ha aprendido y que le gustaría compartir con nuevos fundadores?

Boris Borrego: Yo lo que diría siempre a todos los jóvenes que están en la universidad es que nunca van a graduarse ni de la mejor universidad del mundo, ni hacer la maestría, ni nada, y van a salir y van a montar un negocio, entonces todo lo van a saber. La mejor manera de saberlo es lanzándose a la piscina, aprendiendo en el camino y cometiendo errores. La diferencia de un empresario versus un empleado es que el empresario tiene la facultad de cometer errores y aprender de ellos; cuestan, sí, cuestan, pero si tú capitalizas ese aprendizaje, créeme que cuando tengas treinta años, treinta y dos, vas a ser un empresario genial. Porque el problema no es cometer errores, el problema es pararte, aprender de ellos y seguir adelante. Entonces, mi consejo, sobre todo para los jóvenes, es que no va a haber ni una especialización, ni una maestría... no, láncense a montar un negocio, lo que quieran. Van a aprender del flujo de caja cuando vean que no tienen, que no les pagan a tiempo. Van a aprender a leer un estado financiero cuando sepan que tienen una deuda y tienen que acomodar la deuda en un balance y un PYG. Van a aprender realmente a sentir la empresa. Hagan lo que hagan es nadando, no es estudiando y estudiando y estudiando, hasta el punto que sí creo que es bueno mezclarlo; o sea, sería muy bueno que ustedes tuvieran su negocio y al mismo tiempo estuvieran estudiando, porque pueden utilizar lo que estudian en la práctica. Pero realmente donde se aprende es allá afuera, montando el negocio, corriendo el riesgo, viéndose sin plata, teniendo que salir uno a pagarle la nómina a la

gente, uno quedarse sin salario, para aprender y sentir lo que es una empresa, y así vuelven una empresa en un hijo de ustedes.

19. ¿Recomendaría el Bootstrapping como método de financiamiento principal? ¿Por qué sí o por qué no?

Boris Borrego: No, yo no lo recomendaría como principal porque me parece que es muy arriesgado, ¿sí? Yo creo que la clave del éxito es tú utilizar la plata de los demás en el evento que lo utilices responsablemente para generarte recursos, y a partir de ahí tú ya caminar solo. Es decir, lo vería como una ayuda muy temporal si voy a iniciar, pero no lo utilizaría como metodología o como procedimiento de trabajo. Cuido mucho lo que yo siempre digo: empresas ricas y socios pobres, ¿por qué? Porque tú en tu sociedad la mantienes muy fuerte y el día que eso se acabe, tú no puedes salir a responder con tus recursos privados ni nada de eso. No, la empresa tiene que responder por ella misma, entonces tú no puedes fundamentar el sostenimiento de la empresa en el capital privado que tú tengas; tiene que ser ella misma la que salga a flote.

20. ¿Qué aspectos considera fundamentales para implementar el Bootstrapping de manera exitosa en el contexto colombiano?

Boris Borrego: Lo que te digo, escoger a tu cliente muy bien, tener seguridad en el pago. Para mí, en el contexto colombiano, el pago lo es todo, porque al empresario colombiano no le gusta pagar bien a tiempo, ¿sí? En cambio, el empresario a nivel mundial es buen pagador en otros países, en otros, pero digamos que al empresario colombiano le cuesta pagar bien; paga, pero muchas veces se demora, y un negocio cuando está iniciando, con demoras en el flujo de caja, obviamente no tiene una solidez para sostenerse. Entonces, mi recomendación es una clave

selección del cliente y una utilidad importante que se sepa costear desde el primer día del negocio.

Agradecemos su tiempo y disposición para compartir sus experiencias. La información proporcionada será de gran utilidad para entender el impacto del Bootstrapping y ofrecerá una guía valiosa para otros emprendedores en Colombia.

Anexo D. Entrevista David Vidal Baute - Fundador de Slash Slash Consulting

Agradecemos su participación en esta entrevista, cuyo propósito es analizar cómo el Bootstrapping ha influido en el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de su startup. Sus respuestas nos permitirán identificar prácticas exitosas, retos enfrentados y lecciones que podrían beneficiar a otros emprendedores en Colombia.

Sección 1: Características y prácticas del *Bootstrapping*

1. ¿Cuáles fueron las razones principales para elegir el Bootstrapping como estrategia de financiamiento para su *startup*?

David Vidal Baute: En cuanto a la primera, nosotros nunca hemos sido muy fans de estar debiendo plata y siempre hemos tenido una mentalidad interna en la empresa de poder ser, digamos, autosostenibles, más desde el ángulo sustentable. Es decir, que desde que nosotros empezamos la empresa nunca fue como que tuvimos un seed capital de no sé qué o nuestros papás nos prestaron no sé qué, sino que la mentalidad siempre ha sido muy de ventas. Nuestra empresa, como vendedores, y desde ese ángulo, para nosotros, digamos que, más que escoger bootstrapping como una estrategia, con el tiempo nos enteramos que bootstrapping es una forma de describir lo que nosotros hacemos, ¿sabes? Pero para nosotros, por ejemplo, hay frases en nuestra cultura que vienen de mi pasado en corporate; una frase que tenía una founder de una empresa donde yo trabajé es: "no pasa nada hasta que no se vende algo". Entonces, ¿sabes?, más que nosotros decir cómo vamos a hacer bootstrapping y vamos a montar una empresa, fue como "ok, existe una vaina que se llama bootstrapping que casualmente es lo que estamos haciendo", pero la mentalidad de los founders siempre fue que hay que estar vendiendo todo el tiempo, hay que autofinanciarse todo el tiempo para evitar precisamente la necesidad de estar buscando créditos o financiarse como con otra empresa o algo por el estilo.

2. ¿Qué características considera que definen el *Bootstrapping* en su empresa?

David Vidal Baute: Las características puntuales en nuestro caso es siempre cómo hacer más con menos, ¿sabes? Nosotros trabajamos también con metodologías ágiles y estamos certificados en scrum. Digamos que esta idea de hacer bootstrapping siempre ha sido como parte de nuestra forma de ser, y desde ese ángulo, lo que les diría es que la característica que más nos define en términos de bootstrapping es precisamente no buscar nosotros complejizar los sistemas, llenarnos de costos adicionales, sino siempre tener esa mentalidad de buscar cómo podemos hacer esto más económico e igual de impactante. Cómo podemos, a la larga, por medio de MVP's o de pequeñas iteraciones, ir facturando y defendiendo nuestro producto para que nos dé facturación, y ese dinero lo reinvertimos en la empresa. Entonces, yo te diría que en términos generales es como la recursividad, ¿sabes?, que es la característica principal que se asemeja a ese punto.

3. ¿Qué prácticas o estrategias han implementado para gestionar sus recursos de manera eficiente?

David Vidal Baute: En cuanto a la tercera pregunta, nosotros, por ejemplo, le cobramos a los clientes todo anticipado. Somos una empresa de servicios de marketing digital, y muchas veces en la industria es normal dejarse pagar a 30, 60, 90 días, y ahí es donde el bootstrapping se te empieza a enredar porque tienes que empezar a financiar y pagar tú como la cuenta de Workspace o de Microsoft 365. Una cualidad crucial ha sido eso, siempre cobrar anticipado, lo cual es difícil porque el cliente tiene que creer mucho en ti para cumplir eso, pero, por ende, trabajamos mucho en la marca y en tener un voz a voz positivo para que, cuando lleguemos a una licitación y digamos que es anticipado, no sea una sorpresa. Al revés, entiendan que esa

calidad funciona así porque nosotros no financiamos a los clientes. Esto, llevándolo al punto de financiación, creo que es una de las variables que más se asemejan al bootstrapping desde nuestra empresa, porque a la larga, como te cuento, para nosotros, digamos que más que decir "estamos haciendo bootstrapping", es esa mentalidad de cómo hacemos las cosas en la empresa. Ese es un punto súper clave; otro punto súper clave es que nos preocupamos mucho por tener control de caja. Yo, como dueño de la empresa junto con mi socia, todas las semanas tenemos reuniones de seguimiento donde vemos temas con todo el equipo, pero especialmente en temas de flujo de caja. Nosotros manejamos mucho la empresa por flujo de caja y sabemos que, si hay flujo de caja positivo cobrando anticipado, no vamos a tener necesidad de financiarnos con algún externo.

4. ¿Han tenido que priorizar ciertas áreas o sacrificios en términos de crecimiento o inversión debido al *Bootstrapping*? Si es así, ¿cuáles?

David Vidal Baute: En cuanto a la cuarta, sí, porque ¿qué pasa? Desde nuestra empresa tenemos macroservicios. Uno es consultoría estratégica, otro es pauta digital, otro es social growth, otro es desarrollo y otro es diseño, pero diseño hace parte de todos los servicios. Desde ese ángulo, mucho tiempo nos tocó priorizar el tema de pauta porque nos generaba un mayor ingreso. Somos muy buenos en pauta, y eso precisamente nos ayudó a generar muchos ingresos, lo que limitó la posibilidad de que otras áreas crecieran. Por darte un ejemplo, al contratar una persona de otra área, preferimos no hacerlo y no hacer crecer esa área para darle más power a nuestra área de pauta. Esa inversión la podríamos hacer en conocimientos adquiridos; por ejemplo, comprábamos o adquiríamos habilidades o conocimientos que nos ayudaran en ese servicio, buscando mantenerlo bien resguardado y protegido. En algunos casos, sí nos tocó no invertir en

otros servicios para fortalecer este. Hoy en día es diferente porque le estamos invirtiendo a otros servicios para que crezcan y el de pauta, digamos que ya está en un lugar positivo constante donde no necesitamos seguir invirtiendo; más bien, el dinero que entra de pauta, como la estrategia nos funcionó, lo podemos dirigir hacia otros servicios.

Sección 2: Impacto del *Bootstrapping* en el crecimiento inicial

5. ¿Cómo ha influido el *Bootstrapping* en el desarrollo de su producto o servicio principal?

David Vidal Baute: Entonces, ha influido desde un ángulo muy importante y es que siempre buscamos ofrecer diferentes servicios al mercado. Trabajamos con servicios modulares donde los clientes pueden elegir, y esto tiene que ver mucho con esa recursividad; no siempre vendemos a todas las empresas el paquete ideal. Por ejemplo, en pauta tenemos tres niveles de servicios. Tenemos una pauta más profesional que puede llegar a costar un fee de aproximadamente 9.000.000 de pesos, versus una pauta low-end, sin un servicio cercano, que cuesta 1.100.000. Obviamente, las características entre uno y otro varían mucho, pero la lógica aquí es orientar los productos a lo que el mercado está pidiendo. Si el mercado, por ejemplo, nos estaba pidiendo productos de bajo costo, desarrollamos ese tipo de productos y armamos un servicio suficientemente adaptable para no perder oportunidades de mercado solo porque el servicio ideal tiene que tener todos los features. Hemos sido recursivos y versátiles para desarrollar productos dentro de nuestros mismos productos, buscando suplir la necesidad del mercado y no perder posibilidades de facturación.

6. ¿Qué impacto ha tenido esta metodología en la expansión hacia nuevos mercados?

David Vidal Baute: En cuanto a la expansión a nuevos mercados, te diría que la metodología como tal no ha sido lo que define cómo nos movemos en nuevos mercados. Parte de nuestra lógica para lograr nuevos mercados tiene que ver con el voz a voz generado por el good will de nuestros servicios, que nos recomienda en nuevos mercados. En este caso, el bootstrapping no es la metodología que está logrando la expansión como tal, pero tener esa mentalidad de ventas nos ayuda a ser muy competitivos en cuanto al beneficio o al precio. Cuando hablamos, por ejemplo, de clientes que tenemos en Europa, México, Estados Unidos, y demás, nuestra oferta desde 1.100.000 a 9.000.000 es muy económica y de alta calidad.

7. ¿Considera que el *Bootstrapping* ha limitado o potenciado sus ingresos en la fase inicial de su *startup*? ¿De qué forma?

David Vidal Baute: En cuanto a la séptima pregunta, parte de nuestra cultura es ser recursivos, lo que ha beneficiado la operación y el cuidado del cash flow, pero también nos ha limitado en crecimiento. Podríamos, y es algo que estamos empezando a hacer en los próximos años, utilizar financiamiento externo, como bancos, para crecer, que era algo que antes no considerábamos por estar muy enfocados en la eficiencia de procesos internos.

8. ¿Han experimentado alguna etapa de crecimiento acelerado o estancamiento debido al *Bootstrapping*? ¿Cómo lo gestionaron?

David Vidal Baute: En la 8, digamos que, muy alimentado de lo anterior, sí nos ha frenado porque en algunos casos no hemos podido crecer por tener esa mentalidad, ¿sabes?, como de "reinvertamos interno, no pidamos créditos", y eso nos ha cerrado negocios, por ejemplo, que son plazos de pago más altos que nos pudieron haber ayudado a crecer o hacer reinversiones como de

temas de expansión de mercados o algo por el estilo, que precisamente no hemos hecho porque nos hemos enfocado mucho en esa eficiencia interna. Ahora, igualmente nosotros tenemos sustainable year over year growth desde que salimos porque, también por tener esa mentalidad, siempre somos muy eficientes. Entonces, a la larga, digamos que en ciertos años hemos tenido crecimientos súper altos por temas relevantes que tienen que ver con esta metodología, para no entrar mucho en detalle. Pero, a la larga, tampoco digamos que ha sido una aceleración así “wow”; simplemente ha sido como la operación fluye muy bien gracias a eso y al voz a voz nos siguen llegando más clientes y logramos facturar en mayores montos, pero así acelerado no.

Sección 3: Sostenibilidad a largo plazo

9. ¿Qué estrategias ha implementado para asegurar la sostenibilidad de su empresa a largo plazo?

David Vidal Baute: Lo que te digo del modelo de forma de pago es algo muy importante que no vamos a cambiar, y mucho desarrollo de habilidades, que es como el core de nuestro negocio, porque nosotros claramente tenemos que hacer la gestión del conocimiento.

10. ¿Cómo ha evolucionado el modelo de negocio de su *startup* para adaptarse a los desafíos financieros del *Bootstrapping*?

David Vidal Baute: Te diría que siempre recursivos; o sea, cuando empezamos a ver que nuestro impuesto aumenta, buscamos la forma en la que no aumente de forma lineal o buscamos deals con pagos anuales o cosas por el estilo para que financieramente no estremos la caja o busquemos un beneficio de caja cuando vamos a probar nuevas plataformas o cuando vamos a adquirir una tecnología y demás.

11. ¿En qué aspectos considera que el *Bootstrapping* ha fortalecido la resiliencia de su empresa?

David Vidal Baute: En cuanto a la resiliencia, yo creo que uno de los aspectos principales es que, como te comentaba, desde el modelo de la forma de pago que tenemos, cuando, por ejemplo, en nuestro caso se nos va un cliente o algo por el estilo, como cuidamos mucho la caja, digamos que, de alguna u otra forma, lo que tenemos como de beneficio en ese sentido es que siempre tenemos una mentalidad de, por ejemplo, no sacar a la gente de la empresa cuando se va un cliente o algo por el estilo, sino tener las arcas llenas, como lo llamamos nosotros, para que cuando haya una vaca flaca podamos weather ese storm y estar tranquilos y poder redoblar esfuerzos en la parte de mercadeo de nuestra marca con los recursos que tenemos. A la larga, vendemos mercadeo, entonces podemos, pues, hacer mercadeo para nosotros mismos para conseguir clientes y, pues, de esa forma, digamos que siempre buscamos cómo proteger al equipo, que el equipo siempre esté desarrollando habilidades, como te comenté anteriormente, pero también que, ante vacas un poco más difíciles, con las reservas financieras que tenemos, podamos mantener al equipo sin necesidad de echar a nadie.

12. ¿Cuáles son las principales amenazas a la sostenibilidad que han enfrentado, y cómo han logrado superarlas?

David Vidal Baute: La principal amenaza en cuanto a sostenibilidad tiene que ver con recursos humanos. En nuestra industria o nuestro sector, digamos que, de alguna u otra forma, hay un reto muy grande y es que muchas empresas más grandes que nosotros nos roban personal con capital; entonces, les pagan tres veces más o algo por el estilo. Entonces, esa es como la amenaza más

grande que hemos tenido, y digamos que a la hora de superarla, te diría que no la hemos superado del todo, así de sencillo, pero estamos haciendo mucho desarrollo de habilidades interno, creciendo a nuestro propio talento, contratando en algunos casos personas junior que desarrollamos y fortaleciendo ese lado del desarrollo del personal.

Sección 4: Factores de éxito y desafíos

13. ¿Cuáles han sido los principales desafíos de operar con recursos limitados?

David Vidal Baute: En cuanto a los principales desafíos, te diría que uno de los más importantes es, pues, saber decir que no, ¿sabes? Como que hay muchos shiny objects de plataformas, de talentos, de, bueno, mil opciones para gastar el dinero, y, pues, hemos tenido que aprender a decir que no, precisamente para poder, digamos que, seguir operando sin necesidad de gastar innecesariamente. Entonces, eso ha sido todo un reto porque, pues, claramente la plataforma de x hace todos estos beneficios por ti, pero, pues, lo podemos hacer todavía manual en algunos aspectos. Eso también ha sido, digamos que, algo que nos ha frenado en crecimiento porque en muchos casos preferimos probarlo manual, dominarlo, para después pasar a la plataforma, y eso, a la larga, nos quita velocidad frente al mercado.

14. ¿Qué habilidades o competencias considera que han sido clave para enfrentar estos desafíos?

David Vidal Baute: Y en cuanto a habilidades o competencias, yo creo que en parte ser muy disciplinado con la parte financiera, estar cuidando mucho la caja, ¿sabes? Como que eso es algo muy importante. Y también vuelvo a lo mismo de recursividad, ¿sabes? Cómo que buscar siempre la forma en que no gastemos por gastar. Entonces, por ejemplo, nosotros pagamos

plataformas de LMs y compartimos las cuentas entre los equipos para que no tengamos que pagar una para cada uno, lo cual, a la larga, nos genera un costo adicional que no es, digamos, muy alineado a la forma en que nosotros utilizamos el dinero o las reinversiones de la empresa.

15. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los factores que han contribuido al éxito de su startup utilizando Bootstrapping?

David Vidal Baute: Te diría que los factores que han contribuido al éxito de nuestra empresa utilizando bootstrapping tienen que ver mucho con ese gasto conservador que te decía, como ser muy cuidadosos con eso, como nunca emocionarnos y gastar de más solo porque sí, sino precisamente ser muy cuidadosos con el gasto, siempre tener a las personas bien pagas, puntuales, ¿sabes? Como que ser muy cuidadosos con esa parte financiera, creo que es lo más importante para nosotros.

16. ¿Existen errores o decisiones que, en retrospectiva, cree que podrían haber mejorado el proceso de financiamiento de su empresa?

David Vidal Baute: Yo pensaría que no tanto como errores, sino más como decisiones que en retrospectiva nos pudieron haber ayudado en el pasado, es para ganar hay que apostar, ¿sabes? Y estamos entrando en una fase en este momento, pese a que hemos venido creciendo, en la que vale la pena también escoger otra apuesta, y en algunos casos hemos dejado ir talento por temas de reinversión que no quisimos hacer, que de pronto hubiera ayudado a que la empresa creciera a un ritmo más rápido.

Sección 5: Recomendaciones para emprendedores

17. Basado en su experiencia, ¿qué consejos prácticos ofrecería a otros emprendedores que están considerando el Bootstrapping?

David Vidal Baute: Yo creo que en cuanto a consejos prácticos, lo más importante es la recursividad y manejar la empresa con flujo de caja. Realmente eso tiene un impacto gigante en las decisiones de la empresa.

18. ¿Cuáles son las lecciones más valiosas que ha aprendido y que le gustaría compartir con nuevos fundadores?

David Vidal Baute: En cuanto a las lecciones, iría también a algo del inicio, y es que no pasa nada hasta que no se vende algo. Piensen en vender, piensen en generar el primer millón, los primeros diez millones, o como lo quieran ver, pero siempre orienten las acciones a vender. Obviamente, si ya uno está creando algo a largo plazo de tech, pues, véndale entonces a los inversores la idea para recoger rondas de funding y que la empresa sobreviva, pero, literal, nada pasa hasta que no se vende algo. También pensaría que la cultura está subestimada; hay que tener una cultura chévere, porque si uno está en bootstrapping, no va a tener dinero para retener talento, y la cultura va a pesar. En cultura, también temas de trabajo híbrido, ¿sabes? Como que preocuparse mucho por ese factor humano es clave. Nosotros tenemos un eslogan que es "digitalmente humanos", que caracteriza eso, como que, pese a ser tan digitales, siempre mantener ese lado humano es importante para nosotros. Entonces, pensaría que esos son los consejos más importantes que les daría, y siempre mantenerse aprendiendo, ¿no? Como que no creer que se lo sabe todo, sino siempre estar desarrollando habilidades tanto del comité ejecutivo como del equipo, para que, pues, no nos quedemos estancados en cuanto a conocimiento.

19. ¿Recomendaría el Bootstrapping como método de financiamiento principal? ¿Por qué sí o por qué no?

David Vidal Baute: Sí lo recomendaría porque creo que es una mentalidad de recursividad que se requiere para que la empresa sobreviva, especialmente esos tres primeros años, pero no es para todo el mundo, ¿sabes? Hay personas que quieren crecer de forma acelerada y, digamos que, de alguna otra forma, a nosotros nos gusta tener riesgos controlados, ¿no? Y eso es algo que refleja mucho el modelo a la larga; como sí hay riesgo, siempre hay riesgo, pero controlarlo para que de alguna otra forma estemos creciendo, pero sin ser exagerados en el riesgo, y eso como resultado, valga la redundancia, en que la empresa posiblemente, pues, muera, ¿sabes? Entonces, creo que ese sería uno de los puntos importantes para recomendarlo. Y, nuevamente, como con la pregunta anterior, tener mucho esa mentalidad de ventas, de no ponerse en infancia, operar comprando mil tecnologías, sino ser muy puntual, ser muy precavido, recursivo y, pues, a la larga, eso les va a ayudar a tener un modelo, digamos, de costos bajos e ingresos altos, que es lo ideal.

20. ¿Qué aspectos considera fundamentales para implementar el Bootstrapping de manera exitosa en el contexto colombiano?

David Vidal Baute: En cuanto a la última, yo creo que, mira que todas hilan mucho, como factores como tener esa visión de ventas, ¿sabes?, y como de no llenarse de costos. Entonces, sí, como ese factor de ventas, como no llenarse de costos innecesarios, como entender muy bien el modelo de negocio para saber cuándo vale la pena acelerar y reinvertir y cuándo no, cómo saber identificar eso muy bien. Pero en general tiene que ver con lo que te hablaba, como mentalidad de vender, costos bajos, retener talento y ser muy recursivos.

Agradecemos su tiempo y disposición para compartir sus experiencias. La información proporcionada será de gran utilidad para entender el impacto del Bootstrapping y ofrecerá una guía valiosa para otros emprendedores en Colombia.