

**El precariado en el desarrollo de emprendimientos digitales y el fenómeno de las
startups.**

Andrés Alberto Bernal Salazar
Especialización en Periodismo Digital
Trabajo de grado

Universidad Jorge Tadeo Lozano

Profesor Benjamín De La Pava

Julio 17 del 2019

Bogotá D.C.

Índice

1. [Introducción](#)

2. [Justificación](#)

3. [Metodología](#)

4. [Muestra](#)

5. [Alcances y limitaciones](#)

6. [El precariado](#)

6.1. [¿Quiénes son los precarios?](#)

6.2. [El precariado y los jóvenes](#)

6.3. [El precariado y la educación](#)

6.4. [El precariado y el trabajo](#)

6.5. [El precariado y el emprendimiento](#)

7. [El emprendimiento](#)

7.1. [¿Quiénes son los emprendedores?](#)

7.2. [Tipos de emprendimiento](#)

8. [Las startups](#)

8.1. [Fase inicial](#)

8.2. [Fase temprana](#)

8.3. [Fase de crecimiento](#)

8.4. [Fase de expansión](#)

8.5. [Fase de venta](#)

9. [Hallazgos](#)

10. [Conclusiones](#)

11. [Anexos](#)

12. [Bibliografía](#)

1. Introducción

En la actualidad, la falta de oportunidades provocada por la crisis financiera y económica, así como el aumento de la irregularidad en la empleabilidad tradicional, ha traído consigo una nueva realidad global que condena a millones de personas a una inestabilidad laboral permanente, empujados a emplearse en la informalidad. A raíz de este panorama desolador, surge la opción del emprendimiento como una supuesta alternativa al desempleo, ya que el emprendimiento goza de muy buena imagen pública, sobre todo, si hablamos de emprendimiento digital y creación de *startups*.

Es por esto, que la presente investigación pretende analizar el contexto del emprendimiento y del emprendedor digital, quienes buscan sacar adelante un proyecto innovador, armados de creatividad, ya sea con muchos o escasos recursos, pero con una magnífica idea de negocio, pretenden alcanzar el éxito y aportar tanto a la economía, como a la sociedad del país, convirtiéndolo en un ejemplo a seguir para los demás.

En la actualidad, el discurso del emprendimiento digital está atrayendo a miles de personas a desarrollar *startups*, sin tener mucha formación o conocimientos académicos, simplemente con buenas ideas. Sin embargo, la promesa del emprendimiento digital parece tener ciertas trampas y en algunos casos estar alejada de la realidad. Según los datos recogidos, el índice de mortandad en las *startups* es bastante alta, más del 70% de estos emprendimientos digitales mueren veinte meses después de la primera recaudación de fondos (CB Insights 2018).

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación busca analizar los motivos que llevan a las personas a emprender, particularmente en emprendimientos digitales marcados por el fenómeno del precariado y cómo funciona el desarrollo de negocios

digitales como lo son las *startups* y sus fases. Finalmente se busca contrastar opiniones de expertos respecto a cuáles son las razones por las que fallan las *startups* y si el uso de metodologías como *Design Thinking*, *Lean Startup* y el *Canvas* permiten diseñar un caso de éxito en la creación de estos modelos de negocios.

2. Justificación

El porqué de esta investigación está basado en analizar el emprendimiento digital desde el fenómeno del precariado, enfocado en el boom de las *startups*. Para abordar este tema de investigación se ha tenido en cuenta que más de tres millones de jóvenes en Colombia se encuentran en condiciones de precariedad laboral (Cuso, 2018), situación que ha traído una crisis de empleo tradicional y que ha generado una sobrepoblación de emprendedores, quienes en su mayoría, son personas que no logran emplearse tradicionalmente y se ven forzados a auto emplearse; esta situación los empuja hacia la informalidad y la informalidad los empuja a una situación de pobreza.

El presente documento busca analizar el contexto sociocultural del precario y el emprendimiento, ver que tipos emprendimiento y que tipos de emprendedores existen, entender que es el emprendimiento digital y quienes son los emprendedores digitales, que son las *startups*, cuáles son sus fases y que riesgos y posibilidades tienen este tipo de emprendimientos.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el impacto de la influencia del precariado en el desarrollo de emprendimientos digitales y el fenómeno de las *startups*?

Problema de investigación

En la actualidad se hace necesario realizar estudios investigación que de forma académica permitan comprender los problemas de precariedad laboral, emprendimiento digital y el fracaso de las *startups*, ya que como se mencionó anteriormente son aspectos que están afectando a un gran número de jóvenes y aún no se han sistematizado de forma rigurosa sus causas, consecuencias y posibles soluciones.

Objetivo General

Determinar la influencia del precariado en el desarrollo de emprendimientos digitales y el fenómeno de las *startups*.

Objetivos específicos

- Definir el concepto de precariado y sus vertientes.
- Comprender los tipos de emprendimiento y tipos de emprendedor, específicamente los digitales.
- Entender cuáles son los riesgos y posibilidades de las diferentes fases de una *startup* y conocer las metodologías *Design Thinking*, *Lean Startup* y *Canvas*.

3. Metodología

La realización de esta investigación tiene enfoque exploratorio de tipo cualitativo, en el que se entrevistó a cuatro directores de las organizaciones más destacadas que se dedican al desarrollo de emprendimientos digitales. Adicionalmente, se contó con la entrevista de cuatro emprendedores digitales que fueron parte de una *startup*, con el fin de obtener respuestas a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Para recolectar la información se utilizó el método de entrevista estructurada, por su utilidad en los estudios descriptivos, ya que permite obtener una información más completa y es mucho más viable en entrevistas pequeñas.

A los directivos de las incubadoras, aceleradoras y organizaciones, se les hizo una entrevista estructurada de veintiséis preguntas (Anexo I), en las que se tocaron los tres ejes temáticos de la investigación: primero, si creen que el desempleo es uno de los principales factores para emprender; segundo, que se necesita para desarrollar un emprendimiento digital y cuáles son los motivos por los que puede de fracasar; y tercero, en qué porcentaje creen que el uso de metodologías para el desarrollo de *startups* pueden garantizar tener un caso de éxito.

A los emprendedores se les realizó una entrevista estructurada de diecisiete preguntas (Anexo II), que igualmente buscaba hacer énfasis en los tres ejes temáticos de la investigación, esto con el fin de recoger sus opiniones personales y perspectivas respecto al panorama del emprendimiento digital.

Como fuente secundaria para la recopilación de información, se consultaron informes y datos estadísticos de fuentes oficiales como:

Estudio del DANE (2018) sobre la informalidad laboral. Estudio presentado por el Gobierno de Canadá y la ONG de desarrollo Cuso International (2018), basados en los datos de la Gran Encuesta Integrada que realizó el DANE en el segundo trimestre de 2017 sobre el desempleo para medir la precariedad de los jóvenes en Colombia. Estudio de *Mercado Laboral de la Juventud* del DANE (2019) sobre el desempleo. Estudio sobre Mercados Laborales y Políticas Sociales en Colombia, OECD (2016). Estudio de The Failure Institute (2015) *¿Por qué los negocios fracasan en Colombia?*. Reporte Global de Emprendimiento AGER (2018), de la Universidad de Múnich y el GfK, Instituto de Investigación de Mercado Global, sobre el estado del autoempleo alrededor del mundo. Estudio *Failure Post-Mortems* realizado por la CB Insights (2018), el cual analizó los datos del fracaso de 298 *startups*. Estudio iNNpulsa (2017) junto al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Universidad Nacional sede Medellín,

en el que se logró identificar que Colombia cuenta con 2.670 empresas consideradas *startups*. Estudio *The Top 20 Reasons Startups Fail* realizado por la CB Insights (2018) el cual generó una lista de por qué fracasan las *startups*.

Otras fuentes secundarias fueron la recopilación y análisis de información de la siguiente literatura:

El libro *The precariat* (2011). El sociólogo británico Guy Standing refiere el término *precariado* para referirse a una nueva clase social en formación. El libro *Los Modelos pedagógicos* (2006) de Julián de Zubiría donde se habla que la escuela debe preparar para la vida. El libro *Consecuencias de la modernidad* (1990) de Anthony Giddens, donde se explica el concepto de seguridad ontológica. El libro *The lean startup* (2011) de Eric Rise, donde definen las metodologías para crear una *startup* de manera segura creando un producto mínimo viable. El libro *La farsa de las Startups* de Javier López Menacho (2019) donde se habla de las diferentes fases de una startup y los riesgos que conlleva desarrollarlas. El libro *Change by design* (2009) de Harper Collins Brown, donde veremos la metodología *Design Thinking* que consiste en cómo enfocarse exclusivamente en el usuario final. El libro *"Business Model Generation"* (2010) Alexander Osterwalder, el cual presenta un método que ayuda a tener un punto de vista integrado del negocio, verlo como una unidad y entender la estructura de la empresa.

Las fuentes mencionadas fueron el respaldo teórico para analizar y establecer si las tendencias identificadas con las entrevistas eran acertadas con el soporte teórico abordado.

4. Muestra

Teniendo en cuenta el alcance de esta investigación, era fundamental escoger un número limitado de personas a quienes se les pudiera realizar las entrevistas estructuradas, como herramienta para la recolección de información, es por esto que para esta muestra se pensó que era básico el concepto de directores de organizaciones en emprendimiento digital, pues ellos con su conocimiento y experiencia pueden brindar información eficaz referente al fenómeno del emprendimiento digital en Colombia.

Se entrevistó a cuatro directores de organizaciones. El primer entrevistado fue Christian Daube, coordinador de aceleración y expansión de Venture Colombia; dicha corporación lleva 20 años apoyando a los emprendedores del país y articula un ecosistema de emprendimiento e innovación. Han trabajado con más de 30.000 negocios y actualmente están operando 287 *startups* en todos los sectores de la economía y en todas las regiones del país y han generado 12.000 empleos directos e indirectos, de los que en promedio 20% está en el sector de tecnología.

Luego, se entrevistó a Leticia Gasca, quien es cofundadora del movimiento Fuckup Nights, (el cual ha hecho presencia en más de 270 ciudades alrededor del mundo) y directora ejecutiva de The Failure Institute, el primer think tank del mundo dedicado a estudiar el fracaso empresarial y las razones detrás de ello. Leticia ha dirigido ciento de investigaciones en torno al fracaso en los negocios y ha organizado sesiones para que los emprendedores compartan sus fracasos en más de 80 países del mundo.

Posteriormente se entrevistó a Tatiana León, directora de emprendimiento de Connect Bogotá, la cual es una corporación sin ánimo de lucro que nace en el 2011 y trabaja en pro de la innovación y la tecnología como motores de desarrollo para Bogotá. Actualmente cuenta con la alianza de 24 universidades y 35 empresas y

gremios. La corporación ha apoyado a más de 300 emprendedores en distintos programas.

Finalmente se entrevistó a Edwin Bernal, director del Laboratorio de Negocios en Innovación Hackoi, director de Geosdigital Ltda, CEO de la revista Turismoytecnologia.com y organizador de eventos como el SocialMedia Day, CMSDAY, TravelCamp, StartupWeekend Travel, tiene más de 15 años de experiencia en consultoría y capacitación en estrategias digitales, emprendimiento, eCommerce, eLearning y eMarketing.

Igualmente, se consideró entrevistar a cuatro emprendedores, entre ellos a Alejandro Pinto, creador del *startup* GoCarga y bloguero de la sección de tecnología de El Espectador. Las entrevistas a emprendedores ayudaron a ampliar la percepción en torno al tema y a la realidad social.

Para llegar a los directivos de incubadoras, aceleradoras y organizaciones que trabajan con emprendimientos digitales, se utilizaron varios métodos. Uno de ellos fue contactarlos gracias a datos suministrados por compañeros y profesores; otro método fue contactarlos por medio de páginas web y redes sociales como LinkedIn. Finalmente, a través de las personas que ya había contactado, quienes lograron crear un contacto con el resto de los participantes.

Para llegar a los emprendedores se utilizaron dos métodos: el primero fue preguntando directamente a las personas ya conocidas, quienes lograron proporcionar un contacto con algunos emprendedores de *startups*. El segundo método fue contactando a cinco grupos de Facebook especializados en temas de *startups* en Colombia. (StartupColombia, LeanStartupColombia, StartupsColombia, StartupsCofoundersColombia, Start-Ups y emprendimientoenColombia).

5. Alcances y limitaciones

En cuanto a los alcances, se consultaron fuentes literarias, estudios, reportes e investigaciones, que arrojaron como resultado un documento dotado de cifras y contextos, que pretenden explicar el fenómeno del emprendimiento y su transición entre el emprendimiento tradicional al emprendimiento digital, enfocado en la creación de *startups*. Finalmente, esta investigación junto a las opiniones de los expertos, ayudaron a entender algunas razones del por qué fracasan los emprendimientos digitales.

Para las limitaciones, cabe mencionar que este no es un estudio representativo y que sólo permite ver algunas aristas del fenómeno del emprendimiento, su evolución y cómo se comportan los procesos para desarrollar una *startup*.

6. El precariado

El sociólogo británico Guy Standing acuñó el término *precariado* para referirse a una nueva clase social en formación de una estructura global fragmentada. Este proviene del "neologismo que combina el adjetivo "precario" y el sustantivo "proletariado"" (Standing, 2011, p.7). Fue utilizado por primera vez por los sociólogos franceses en la década de 1980, para describir a los trabajadores temporales o estacionales. De esta manera, refiere a un grupo de personas que viven de empleos inseguros, en una constante inestabilidad económica, en su mayoría con buena formación académica, pero que trabajan en lo que puedan o en lo que aparezca, forzados a aceptar contratos de tiempo parcial o por prestación de servicios, mal remunerados y sin perspectiva de una carrera ocupacional; viven de adquirir deudas para pagar deudas.

Entonces, el precariado emerge con características de ser una nueva clase social, un nuevo fenómeno sociocultural producto de las políticas neoliberales que, desde 1980, vienen siendo aplicadas y han tenido un impacto profundo en la transformación global. Una de las marcas del neoliberalismo es la acentuación del crecimiento económico sobre el individuo en aras de la competitividad y la innovación. Para ello, ha buscado flexibilizar el mercado laboral, afectando directamente la estabilidad económica, física y emocional del trabajador promedio.

Para este año, Colombia celebra veinte años desde que se promulgó la Ley 50 de 1990, que prometía promover la generación de nuevos empleos haciendo menos costosa la contratación y despidos de los trabajadores, a través de figuras como contratos temporales, contratos integrales, eliminación de sobrecostos de cesantías y contratos de prestación de servicios. Pero, el efecto que produjo la flexibilidad laboral fue la de lanzar a millones de personas al mercado laboral informal. Según el DANE (2018) en el 2018 la informalidad laboral afectó a 10,8 millones de colombianos, lo que representa el 48.2% de la población.

Actualmente se vive una transformación global en la que el precariado ha dejado de ser circunstancial para convertirse en algo estructural. Sin duda, esta nueva clase social es imprescindible para el funcionamiento del actual modelo económico que rige a lo largo del globo. Durante varios siglos, términos como la "clase obrera", los "trabajadores" y el "proletariado" han sido utilizados, dentro de nuestra cultura, para que las personas puedan describirse a sí mismas en términos de clases y usarlos como criterios de clasificación socioeconómica. Pero esta estratificación social ha cambiado debido a la globalización, mostrando nuevas estructuras sociales. De esta manera, ya no cabe hablar simplemente en términos de ricos y pobres, por lo que Standing (2011) propone otras categorías:

- La *“Elite”* o élite. Son el grupo de personas excesivamente adineradas, que ocupan la punta de la pirámide con sus miles de millones de dólares; aparecen en *Forbes* como los grandes, capaces de influir y tener injerencia en los gobiernos de todo el mundo.
- Los *“Salarit”* o asalariados. Personas con sueldos estables y contratos de tiempo completo. Tienen conexiones con las élites y guardan la esperanza de ser parte de ella. Este grupo se concentra en las grandes corporaciones, agencias gubernamentales y administración pública.
- Los *“Proficians”* o profitécnicos. Término que combina las ideas tradicionales de profesionales y técnicos. Para este grupo los empleos estándar no son para ellos, así es que no permanecen en una empresa de tiempo completo. Estos obtienen altos ingresos por contrato, trabajan como consultores o independientes.
- Los *“Working class”* o clase trabajadora. Son las personas que tienen oficios más o menos estables, pagan seguridad social, intentan tener pensiones y mueven la economía. Esta clase es el residuo del viejo *“proletariado”*, que tiende a desaparecer.
- Por último, los *“Precariat”* o precariado. Este grupo está en constante crecimiento, conformado en su mayoría por desempleados e inadaptados sociales que se rehúsan a las dinámicas del antiguo proletariado, son lo que anteriormente se conocían como las clases media y que debido a la crisis del empleo tradicional se han visto obligados a la informalidad laboral, viendo como alternativa el emprendimiento, el cual, en muchos casos no es más que una vía de acceso al precariado.

6.1. ¿Quiénes son los precarios?

Los precarios son un grupo bastante heterogéneo, compuesto por personas de todo

tipo: trabajadores de clase media expulsados del ámbito industrial, inmigrantes contratados irregularmente, adultos con hogares unifamiliares, madres cabeza de familia, jóvenes con estudios universitarios y sin oportunidad de emplearse. En pocas palabras, son ““todos, en realidad”. Caer en el precariado le podría suceder a la mayoría de nosotros, si ocurrieran accidentes o una conmoción, se eliminará las trampas de seguridad en las que muchos confían” (Standing, 2011, p.59).

Cada vez hay más médicos, periodistas, diseñadores, profesorado y profesionales de cualquier rama, que han perdido la capacidad de pronosticar su propio futuro con algo de perspectiva y que no disponen de su propio tiempo. Son los precarios quienes están destinados a soportar los contratos de pocas garantías y la sobreexplotación de los ajustes neoliberales.

Según un estudio presentado por el Gobierno de Canadá y la ONG de desarrollo Cuso International (2018), basados en los datos de la Gran Encuesta Integrada que realizó el DANE en el segundo trimestre de 2017, arrojó como resultado que del 65% de los jóvenes que viven de un salario mínimo, solo el 41% logra tener un contrato a término indefinido, mientras que el 38% tienen contratos verbales, el 43% no tiene derecho a cesantías, el 38% no cotiza al sistema de salud, el 57% no lo hace al pensional y más del 30% exceden el límite legal de horas laborales.

Mientras que para los independientes, apenas el 32.5% logra hacerse un salario mínimo, el 80% de ellos se dedica tiempo completo a la actividad laboral, el 10% es cotizante del sistema de salud, el 8.3% del pensional y más del 35% se exceden el límite legal de horas laborales.

Sin embargo, el precariado no solo comprende a las víctimas de esta nueva clase social, algunos ingresan a este grupo porque no logran adaptarse a las circunstancias disponibles del momento, por ejemplo, muchos profesionales que encuentran lo que

han estado buscando durante años, para lo que estaban capacitados a hacer, pero no logran monetizar esas actividades, es ahí cuando se convierten en parte de una existencia insegura del precariado.

6.2. El precariado y los jóvenes

El precariado se conforma por un amplio grupo de personas, pero los que más engrosan sus filas son los jóvenes, que en su mayoría son recién graduados del colegio o de la universidad, quienes están listos para ingresar a una vida precaria que dura años. Además, deben sobrellevar la frustración de ver que la generación de sus padres aparentemente tenía empleos estables y un mejor futuro.

Según el estudio de Cuso Internacional (2018), el desempleo afecta al 19.4% de los jóvenes de estratos 1 y 2, frente al 11.7% de los jóvenes de estratos 4, 5 y 6 y al 10.2% del total de la población de las ciudades. Por otro lado, la informalidad de los jóvenes más pobres prácticamente duplica la de los jóvenes de estratos 4, 5 y 6: 61.6% frente a 31.6%, respectivamente. Otro dato interesante, es que un título de bachiller multiplica por 3 las posibilidades para que un joven no termine en un trabajo precario, un título de tecnólogo/técnico multiplica por 2.9 las posibilidades de tener un trabajo no precario, un título de universitario multiplica por 1.7 las posibilidades de tener un trabajo no precario y un título de posgrado multiplica por 1.8 las posibilidades de tener un trabajo no precario.

Es decir, para un joven que busca aspirar a algo mejor, la educación es un factor importante para captar más oportunidades, especialmente en los casos de emprendimiento digital, donde más del 84% de los emprendedores de *startups* tiene formación universitaria y el 76,3% maneja un segundo idioma, en su mayoría el inglés (Innpulsa, 2017).

Para los jóvenes es inevitable ingresar a la fuerza laboral en posiciones precarias, puesto que deben demostrar que cuentan con habilidades para aprender y adquirir la experiencia necesaria. Esto lleva a que muchos ingresen a trabajos temporales que se extienden mucho más de lo que realmente se requiere para asumir una posición de planta. Cada vez son más las empresas que tienden a extender los períodos de prueba, ya que en esto les permite pagar “legalmente” salarios más bajos y brindar menos beneficios.

De acuerdo con el Estudio sobre Mercados Laborales y Políticas Sociales en Colombia, OECD (2016):

Los índices de transición de empleo informal a formal son muy bajos, y quienes logran pasar al sector formal tienen más probabilidades de laborar bajo contratos a término definido que a término indefinido, lo cual, a su vez, conlleva un mayor riesgo de recaer en la informalidad o el desempleo. (p.58)

No obstante, obtener una posición dentro de una compañía no libera a los jóvenes de la precariedad, ya que estos deben asumir la flexibilidad salarial:

Definida como la capacidad de ajustar los salarios de acuerdo con la situación económica de la empresa, de tal manera que en situaciones de baja producción, los salarios puedan disminuir con el fin de evitar la pérdida de empleo; en el caso de una mejora en el nivel de producción de la empresa, ésta actuaría incrementando los salarios como forma no solo de retribuir al trabajador por su productividad, sino también para retenerlo. (Ibarra & González, 2010)

Con esta postura, se evidencia el auge que están teniendo los contratos por prestación de servicios, por lo general a corto plazo, para que de esta manera las compañías se

libren de pagos de las prestaciones sociales por ley estipuladas, a las que tiene derecho todo trabajador. Esta dinámica beneficia en gran medida a las empresas, ya que los empleados no tienen ni vacaciones ni incapacidades pagadas. También cabe mencionar la tercerización del trabajo, contratando los servicios de otras empresas para que lleven a cabo determinadas labores. Por todas estas razones la flexibilización laboral se ha convertido en una alternativa económica aceptada, tanto por las empresas, ya que la mano de obra es más económica, como por los trabajadores, que se han visto obligados a aceptar trabajos mediocres y mal pagos, intensificando su vulnerabilidad a la pobreza.

Por otra parte, se puede decir que los trabajadores jóvenes son más resistentes a la inseguridad y en su mayoría quieren seguir algún tipo de carrera. Otro aspecto a considerar es que muchos jóvenes tienden a rechazar emplearse en trabajos estables a tiempo completo, como lo menciona Standing:

Casi dos tercios de los jóvenes dicen que preferirían ser "trabajadores por cuenta propia", en lugar de estar en un trabajo. Pero los mercados laborales flexibles forjados por la generación más antigua de políticos e intereses comerciales condenan a la mayoría de los jóvenes a pasar años en el precariado. (2011, p.66)

Lo anterior deja en evidencia que los jóvenes, a pesar de tener la oportunidad de emplearse tradicionalmente, están más abiertos, por motivos aislados a la pobreza, a emprender y emplearse por cuenta propia.

6.3. El precariado y la educación

Para el precario, estudiar y ser profesional no le garantiza nada, porque los aprendizajes y las habilidades que han sido difíciles de lograr, son, en cambio,

relativamente fáciles de perderse con el paso del tiempo. Ciertamente se tiene la idea de que el sistema educativo está para mejorar el "capital humano", aunque no ha producido mejores perspectivas de empleo.

La educación ha sido vendida como un bien de inversión, que con el paso de los años no tiene rendimiento económico para la mayoría de los compradores, lo que se podría considerar como un fraude. Para dar un ejemplo, "el 40 por ciento de los estudiantes universitarios españoles, un año después de graduarse se encuentran en trabajos poco calificados que no requieren sus calificaciones. Esto solo puede producir una pandemia de frustración de estatus" (Standing, 2011, p. 68).

Las políticas neoliberales han transformado al sistema educativo para convertirlo en una parte consistente de la sociedad de mercado, sustentando que la educación es fundamental para crear "capital humano" y la preparación para el trabajo. Para el sistema educativo, este ha sido uno de los efectos más dañinos de la globalización.

Julián de Zubiría en su libro *Los Modelos pedagógicos* (2006), describe que la nueva escuela rompe con los paradigmas tradicionales en los que explica que el aprendizaje es un proceso de impresiones que desde el exterior se incrustan en el alumno, definiendo la acción como condición y garantía del aprendizaje. En sus palabras, "El fin de la escuela no puede estar limitado al aprendizaje: la escuela debe preparar para la vida. Si la escuela debe preparar para la vida, la naturaleza y la vida misma deben ser estudiadas" (De Zubiría, 2006, p. 105).

Puesto que el sistema educativo se está globalizando, se puede ver de manera descarada como los administradores se han hecho cargo de escuelas y universidades, imponiendo la educación como un "modelo de negocio" orientado al mercado.

Finalmente, veremos a miles de profesionales ocupando posiciones que no requieren títulos de alto nivel, resignados a comprometerse y ser leales a ese trabajo que está muy por debajo de sus calificaciones y adicionalmente pagando las deudas contraídas para obtener esos valiosos certificados que prometían el empleo soñado.

6.4. El precariado y el trabajo

Comparar el precariado con los trabajadores pobres o solo con el empleo inseguro puede que no sea del todo correcto, aunque estas dimensiones están fuertemente correlacionadas con él. La precariedad también implica la falta de una identidad segura basada en el trabajo, es decir, el trabajo y el poder trabajar no solo cumple una función económica, si no una función social, emocional y psicológica, que le permite a los individuos vivir en comunidad y relacionarse con los demás. Trabajar le ofrece a las personas una identidad y una seguridad emocional.

Es importante tener en cuenta el concepto de seguridad ontológica, que citado por el sociólogo y teórico inglés Anthony Giddens, autor del libro *Consecuencias de la modernidad* (1990), quien señala que el hombre del postmodernismo ha sido afectado por las dinámicas de un mundo cambiante y en constante búsqueda de seguridad y estabilidad.

En el postmodernismo solo se puede vivir si los individuos conciben sus vidas en futuros reflexivamente organizados, en el que puedan diseñar una identidad propia, tomando en cuenta los riesgos a los que se podrían enfrentar si su realidad se llegara a descontextualizar de lo que normalmente es tradicional del modernismo. Así mismo, Giddens (1990) en su libro explica la seguridad ontológica como: “[L]a expresión hace referencia a la confianza que la mayoría de los seres humanos depositan en la continuidad de su autoidentidad y en la permanencia de sus entornos, sociales o materiales de acción” (p.91).

Por este motivo es fundamental contemplar el precariado como esa inestabilidad laboral que lleva a las personas a plantearse interrogantes sobre su futuro, su estabilidad y confianza, dado que hoy en día los trabajos han dejado de ser rutinarios, dejando a un lado el sentimiento de continuidad de las cosas, tal y como señala el autor: “la seguridad ontológica y la rutina van íntimamente unidas a través de la perseverante influencia de los hábitos” (Giddens, 1990, p. 96).

De esta manera, la estabilidad emocional que brinda el trabajo es muy endeble cuando se vive sin perspectivas laborales y trabajos ínfimos, típicos del precariado. Más aún que desde hace décadas, se ha defendido que facilitar el despido de trabajadores sea una forma de impulsar el empleo. Esto, argumentado que los potenciales empleadores podrían estar más inclinados a emplear más trabajadores, ya que será menos costoso deshacerse de ellos.

En consecuencia, los gobiernos han competido entre sí para debilitar la protección del empleo y han facilitado el empleo de trabajadores sin esa protección:

La búsqueda de relaciones laborales flexibles ha sido la principal causa directa del crecimiento del precariado global. La reducción de la seguridad laboral al facilitar el despido de empleados, reducir los costos de despido y facilitar el uso de empleados ocasionales y temporales. Aunque esto es parte del proceso, la disminución de la seguridad del empleo se utiliza para aumentar otras formas de flexibilidad. (Standing, 2011, p. 31)

En el caso colombiano, el desempleo ha llegado a niveles preocupantes. En febrero del 2019 alcanzó el 11,8%, lo que representa 2.943.871 personas, según el estudio de *Mercado Laboral de la Juventud* del DANE (2019), teniendo mayor impacto el crecimiento del desempleo entre jóvenes y mujeres.

Con esto, la tasa de desempleo de los jóvenes entre 14 y 28 años se ubicó en febrero de 2019 en el 18,9%. Esto significa, que prácticamente 1 de cada 5 jóvenes en el país está desempleado (DANE, 2019). En consecuencia, se denota una leve creación de empleo caracterizado por la precariedad: contratos temporales o a tiempo parcial y bajos niveles de los salarios.

6.5. El precariado y el emprendimiento

Nos encontramos ante una crisis en la generación de empleo tradicional debida a los procesos de extrema liberalización económica y financiera, globalización y tecnologización. Ante esta coyuntura, se ha impuesto el discurso del emprendimiento como principal alternativa a la actual encrucijada del trabajo asalariado.

El concepto tradicional de emprendimiento, entendido como autonomía o iniciativa, ha pasado a convertirse en una figura económica que representa un ideal cultural y social al servicio del proyecto de clase neoliberal. En el marco de una nueva política de gobierno llamada *Economía Naranja*, se incentiva a la población activa, especialmente a la conformada por los jóvenes, a ser emprendedora mediante una serie de mensajes de motivación personal como la de: "persigue tus sueños", "tú puedes", "el éxito está al alcance de tu mano", "hay que saberse vender", etc.

A raíz de esta revolución, han surgido las *Startups*, pequeños negocios con ánimo de convertirse en cotizadas compañías. Sin embargo, se tiene por entendido que buena parte de estas iniciativas empresariales fracasan por creer que solo una buena idea y el talento humano son suficientes para lograr el éxito, convirtiendo a estos nuevos emprendedores en uno de los grandes grupos que engrosa las filas del precariado.

7. El emprendimiento

Los cambios socioeconómicos de la actualidad han desatado una serie de crisis financieras que están impactando directamente en las economías de los países, esto ha llevado a que la cultura del emprendimiento se convierta en una de las principales alternativas para el fortalecimiento de la economía regional y nacional.

El emprendimiento es la acción de crear un nuevo proyecto o negocio, hacerlo crecer y volverlo rentable. Esta palabra proviene del término francés *entrepreneur*, que significa estar listo para tomar decisiones o a iniciar algo. La definición del término emprendedor ha ido evolucionando, presentando a la persona con un estado de innovación permanente, altamente motivada y comprometida con una tarea, evidencia habilidades para planear y ejecutar (Rodríguez, 2009).

Sin embargo, la definición de emprendimiento se ha modernizado, pues también involucra la transformación del mundo al momento de resolver grandes problemas, como iniciar un cambio social o crear un producto innovador que logre cambiarle la vida a un grupo de personas.

Según el estudio de *The Failure Institute* (2015) *¿Por qué los negocios fracasan en Colombia?* el 77% de la población adulta en Colombia, tiene una percepción socio-cultural positiva sobre el emprendimiento, el 65% tiene potencial para ser emprendedor, el 55% son emprendedores intencionales, el 14% son emprendedores nacientes, el 10% son nuevos emprendedores y el 6% han desarrollado algún emprendimiento.

7.1. ¿Quiénes son los emprendedores?

Un emprendedor es una persona ambiciosa, segura de sus habilidades, que busca una oportunidad de negocio y concreta los recursos necesarios para ejecutarla. Este término se asocia generalmente con las personas que crean una empresa o inician un proyecto propio.

Un emprendedor es el que no teme tomar riesgos y creen en sus ideas, tiene la capacidad de crear un modelo de negocio innovador, que solucione un problema y genere una demanda en el mercado. Según la directora ejecutiva de *The Failure Institute*, Leticia Gasca:

En una pregunta hecha en una encuesta de *The Failure Institute*, preguntamos por qué decidieron emprender y las opciones, por ponerte algunos ejemplos, son: porque quería ser reconocido por una marca propia, porque quería ser mi propio jefe, porque quería incrementar mis ingresos, porque no tengo trabajo. Creo que el objetivo final que debe seguir una persona para convertirse en emprendedor es querer crear una empresa exitosa. (L. Gasca, comunicación telefónica, 10 de abril de 2019)

Por tanto, se podría entender que los objetivos que busca un emprendedor digital están fuertemente relacionados con la idea de buscar un modelo de negocio que solucione un problema y beneficie a un grupo o grupos de personas, generando una oferta a una demanda, esta es la lógica que llevaría a la creación de un emprendimiento exitoso.

7.2. Tipos de emprendimiento

El emprendimiento puede darse de dos maneras: por necesidad o por oportunidad. El primer caso ocurre cuando se lleva a cabo una idea de negocio, pero sin mucho conocimiento de su potencial en el mercado. Este tipo de emprendimiento es un riesgo empresarial que es ejecutado por aquellos que buscan solucionar algún tipo de dificultad financiera o salir del desempleo. El emprendimiento por oportunidad sucede cuando se concreta una idea de negocio en una empresa y esta tiene potencial de crecimiento, ya que se materializa luego de un estudio de mercado y la propuesta está basada en solucionar algún problema que requiere demanda. Para la directora de emprendimiento de Connect Bogotá, Tatiana León:

El emprendimiento por necesidad, responde a las personas que no encuentran empleo y buscan emprender, por lo general emprenden con baja sofisticación. Sin embargo, el emprendimiento que está tomando cada vez más fuerza en el país y en el mundo, es el emprendimiento por oportunidad, que tiene altos componentes de innovación y no se motiva por el desempleo. (T. León, comunicación telefónica, 22 de abril de 2019)

En Colombia, se impulsa la generación del emprendimiento por oportunidad y un gran paso para esto es precisamente la consolidación de las redes de emprendimiento y mesas de trabajo. Estas últimas trabajaron en la discusión del proyecto de ley de emprendimiento que fue presentado en el Congreso de la República a finales del 2018.

Esta ley busca generar herramientas prácticas que rijan las políticas públicas con el fin de incentivar un ambiente emprendedor, desarrollar herramientas para el crecimiento, la internacionalización y acceso a los mercados; como también, la inversión del desarrollo emprendedor, la formación del emprendimiento y la invención (Dinero, 2018).

El Reporte Global de Emprendimiento AGER (2018), es una investigación de la Universidad de Múnich y el GfK, Instituto de Investigación de Mercado Global, que evidencia el estado del autoempleo alrededor del mundo. Según este estudio, el 90% de la población colombiana está dispuesta a sacrificar su tiempo para iniciar y dirigir un negocio propio. El 61% cuenta con capital y dice saber como obtener dinero para iniciar su idea de negocio. El 89% genera ideas y dice poder desarrollar una idea de negocio. El 89% de las personas dice estar dispuesto de tomar el riesgo de fracasar y el 87% de la población piensa que su familia y amigos son su apoyo.

A nivel global se indagó sobre qué tipo de negocio imaginan comenzar, un 75% de los encuestados eligió uno donde prime “servir a los clientes personalmente”, en comparación con el 25% que prefiere “servir a los clientes digitalmente”. Es una buena cifra, en donde predomina la venta a través de redes sociales (AGER, 2018).

Si bien algunos hablan del emprendimiento digital como si se tratara de una nueva profesión, la realidad es que el emprendedor digital y el tradicional están enfrentados a atravesar por las mismas fases y procesos al iniciar una idea de negocio. En otras palabras, el emprendimiento digital, no es más que la continuación del emprendimiento tradicional dentro de un contexto de revolución digital.

Sin embargo, la digitalización de los procesos ha maximizado las oportunidades y reducido los riesgos, dándole a los nuevos emprendedores un sin fin de oportunidades con las que antes no podían contar, abriendo la posibilidad de nuevos modelos de negocios movidos por la economía digital.

Un emprendedor digital es aquel que básicamente realiza todas sus tareas a través de los medios digitales y canales relacionados con la tecnología. Sus herramientas de trabajo son teléfonos inteligentes, tabletas, laptops y utilizan exclusivamente el medio

digital para ejercer sus tareas y ofrecer sus servicios o productos. El perfil de un emprendedor digital podría ser el de un profesional independiente que acaba de comenzar, se establece como *freelancer* y trabaja en proyectos independientes, como abrir su primera tienda en línea o, en muchos casos, algo más ambicioso, “la creación de una *startup*”, buscando crear una aplicación que ofrezca un servicio que pueda resolver un problema con el que muchos luchan cada día, construir algo revolucionario que impulse a la sociedad, encontrar la manera de unir a las personas con servicios y soluciones. La creación de *startups* es la acción que todos los emprendedores digitales tienen en común.

No obstante, hay una gran cantidad de emprendedores digitales que buscan triunfar y sacar adelante sus *startups*, por lo que la competitividad es altísima, pero ser un emprendedor digital tiene muchas ventajas y oportunidades y el mercado demanda cada vez más este tipo de profesionales.

8. Las startups

La palabra *startup* puede ser vertida al español como “puesta en marcha”, pero en el contexto del mundo empresarial *startup* sería una “empresa emergente”, que se caracteriza por estar basada en una idea de negocio innovadora, generalmente orientada al desarrollo tecnológico asociado con el diseño de aplicaciones y el desarrollo web.

Las *startups* también se caracterizan por ser empresas pequeñas, conformadas por unos cuantos socios, que buscan explotar nichos de mercado que tengan un gran potencial de negocio y que puedan ser escalables. En otras palabras, “Para dejar las cosas claras, es importante definir qué es una *startup*: Una *startup* es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de

incertidumbre extrema” (*Rise*, 2011, p. 64). La idea de negocio de una *startup* es hacerla prosperar, volverla rentable y finalmente, en la gran mayoría de los casos, venderla a una compañía más grande.

Sin embargo, hay que aclarar que la ruta de las *startups* está llena de dificultades y pocos tienen el valor de advertirlo y apostar por una toma de conciencia. Para emprender no basta con empuje, convicción, resiliencia y ductilidad. Es necesario mucha formación, disciplina, contactos de valor y una estimable capacidad económica, y ni siquiera eso garantiza el éxito de una idea de negocio. Emprender no es una ciencia. (López Menacho, 2019).

Según el estudio *298 Startup Failure Post-Mortems* realizado por la CB Insights (2018), el cual analizó los datos del fracaso de 298 *startups* que no lograron despegar, arrojó como resultado que el 70% de las compañías de tecnología innovadoras no tienen éxito generalmente unos 20 meses después de la primera recaudación de fondos. Esto nos advierte que el índice de fracaso en este tipo de emprendimientos es bastante alto.

Colombia cuenta con un mapa del ecosistema de emprendimiento hecho en 32 ciudades, que fue realizado por la entidad iNNpulsa (2017), junto al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Universidad Nacional sede Medellín, en el que se logró identificar que Colombia cuenta con 2.670 empresas consideradas *startups*, de las cuales 1.181, es decir el 44,2%, se encuentran concentradas en la ciudad de Bogotá.

Aunque no existe una fórmula mágica para crear una *startup*, estas suelen tener un ciclo de vida, que según el libro *La farsa de las Startups* de Javier López Menacho (2019), está conformado por cinco etapas: fase inicial o *seed stage*, fase temprana o *early stage*, fase de crecimiento o *growth stage*, fase de expansión o *expansion stage* y fase de salida o *exit*. Cada una de estas fases tienen necesidades y objetivos variados.

Este esquema ayuda a comprender las diferentes etapas que componen la vida de una *startup*. Por lo tanto, y por considerarlo de suma importancia, haremos un recorrido por cada una de las fases para entender sus posibilidades y riesgos, y así dimensionar cómo es la creación y desarrollo de una *startup*.

8.1. Fase Inicial

La fase inicial es sin duda una de las etapas más importantes en la vida de una *startup*. En esta etapa el objetivo es desarrollar la idea de negocio, definir el producto, la logística, el capital humano y los aliados. Inicialmente poner en marcha una *startup* es relativamente sencillo, ya que no requiere de gran capital y con unos gastos mínimos podemos dar inicio al proyecto.

Según el mapeo de iNNpulsa (2017), al momento del estudio, de las 2.670 *startups* identificadas en Colombia, 738 se encontraban en la fase inicial o fase de descubrimiento, como lo denominan en el estudio.

En esta primera etapa es fundamental estructurar un plan de negocios y consolidar un producto mínimo viable. Para lograrlo se han creado metodologías que pueden ayudar en la fase de creación y que se han puesto a disposición de todos gracias a importantes pensadores del ecosistema emprendedor a nivel mundial como lo son: Eric Rise, David Kelley y Alexander Osterwalder, entre otros. Estas herramientas metodológicas prometen ayudar a desarrollar una idea de negocio de una manera correcta y viable. Miles de emprendedores se han empoderado de las metodologías y han manifestado que en la gran mayoría de los casos funcionan bien, según nos cuenta el emprendedor Alejandro Pinto, creador del *startup* GoCarga:

Son herramientas, más no garantizan resultados. El resultado de un emprendimiento depende en gran medida del equipo de atrás y del mercado.

Un lienzo de *Canvas* lleno es sólo eso, un lienzo en papel, y en el papel cualquier cosa funciona. Lo importante es ir y validar con clientes potenciales, ver si mi propuesta de valor es tan fuerte como para que me compren a mí y no a la competencia. Siempre hay que estar abiertos al aprendizaje y a la mejora constante y progresiva. (A. Pinto, comunicación telefónica, 14 de abril de 2019).

Estas herramientas solo ayudan a dar indicios de cómo estructurar la primera fase en el desarrollo de una *startup*, y aunque seguirlas a cabalidad no garantiza el éxito, son la mejor manera de solucionar las dudas al empezar el camino del emprendimiento. Todas las metodologías abarcan diferentes objetivos, pero al final todas convergen en lo mismo: aterrizar la idea de negocio y arrancar a operar un *startup*.

Tres de las principales metodologías que existen para aterrizar una idea de negocio en la primera fase y arrancar el funcionamiento de una *startup* son: *Design Thinking*, *Lean Startup* y *Canvas*.

Design Thinking

Este recorrido empieza hablando del *Design Thinking*, que si bien no es un concepto nuevo, se ha popularizado gracias a David Kelley, profesor de la Universidad de Stanford y fundador de IDEO, una importante consultora de innovación a nivel mundial, que junto a Tim Brown el CEO de IDEO y autor del libro *Change by Design (2009)*, nos detallan cómo esta metodología tiene por objetivo ayudar a los emprendedores a enfocarse exclusivamente en el usuario final, y no tanto en el producto como tal, dando a entender que crear un producto innovador, es más bien crear valor. Esta metodología está compuesta por 5 pasos:

1. Empatizar: Esto es básicamente ponerse en el lugar del usuario, para entender a detalle cuales son las necesidades y deseos en el día a día de nuestros posibles

clientes y así detectar cuáles son esos problemas a los que se enfrentan, para así proponer una solución.

2. Definir: Ya una vez identificada la necesidad que se va a resolver, lo siguiente es ponerle nombre al problema y es aquí es donde realmente comienza todo. En esta fase se debe poner sobre la mesa los talentos y habilidades disponibles para resolver dichos problemas. Aquí se hace un recuento de cómo convergen las capacidades profesionales del emprendedor para llevar a cabo esta misión.
3. Idear: Esta es la etapa en donde se debe convocar a diferentes personas, con diferentes gustos y diferentes profesiones, ya que este grupo ayudará a crear una lluvia de ideas, la cual, resultara siendo la estrategia de innovación abierta. Este paso es muy importante, ya que tener en cuenta variedad de pensamientos, profesiones y habilidades darán como resultado una solución mucho más innovadora y con diferentes perspectivas.
4. Prototipado: En esta fase se ponen manos a la obra para desarrollar de la manera más rápida y dinámica un producto mínimo viable, dándole finalmente una forma física a la idea. Es importante saber que en esta etapa no se busca crear un producto perfecto, con todas las características imaginadas. El objetivo es desarrollar un prototipo básico, sin mucho presupuesto y que ayude a testear si la propuesta que se plantea es viable.
5. Testeo o Prueba: Teniendo el producto mínimo viable, es hora de correr y probarlo en el mercado. Este proceso dará valiosa información por parte de los usuarios, la retroalimentación es fundamental para rediseñar el prototipo y adaptarlo a nuevos cambios y mejoras a partir de lo que los usuarios esperan obtener del producto (Brown, 2009).

Estos son los cinco pasos del *Design Thinking* que ayudan a desarrollar una idea o producto. Ahora bien, los dos últimos pasos de este método son los que convergen con la famosa metodología *Lean Startup*, que es la más usada y aprobada por la comunidad de emprendedores digitales.

Lean Startup

El método *Lean Startup* creado por Eric Rise, un exitoso emprendedor en Silicon Valley y autor del libro *El método Lean Startup* (2011), es una guía para incrementar las probabilidades de éxito de una *startup*, además de mostrar un poco cómo superar la incertidumbre que rodea su desarrollo. Este método es considerado una poderosa herramienta para entender y crear productos mínimos viables de una forma dinámica y sencilla. Este instrumento está diseñado para guiar el desarrollo de una *startup* a través de la experimentación. La metodología consiste en no desgastarse desarrollando planes complejos que están basados en suposiciones. En palabras de Eric Rise, esta metodología nos permite “hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de *feedback* de *Crear-Medir-Aprender*. A través de este proceso de dirección, podemos aprender cómo saber cuándo y si ha llegado el momento de hacer un giro drástico llamado *pivote* o si debemos «perseverar» en nuestra trayectoria actual” (2011, p. 53). Esta sería la esencia y base del método, la aplicación de este sistema ha sido el motor de ayuda con la que se han desarrollado miles de *startups* alrededor del mundo y que lograron posicionarse con éxito en el mercado.

No obstante, el método *Lean Startup* no es una fórmula mágica que garantiza el éxito de una *startup*. El método es más una filosofía empresarial innovadora que ayuda a los emprendedores a ver la idea de negocio de una manera diferente al pensamiento empresarial tradicional. A continuación, se describirán las fases que propone este método:

1. **Crear:** En este primer paso hay que enfocarse en construir proyectos viables, que, en principio, no requieran de mucho tiempo ni dinero para desarrollarlos, esto con el fin de aprovechar al máximo cada recurso, generando el mínimo de desperdicio y utilizando las hipótesis de creación de valor y de crecimiento para tener una visión de hacia dónde se quiere llegar.

2. Medir: En el segundo paso se pretende entender que lo que no se mide, no se controla. En esta etapa es necesario llevar un registro de la innovación en nuestras pruebas y experimentos, detectar los factores claves y diferenciar entre lo que realmente sirve y lo que no. En otras palabras, se debe tener la capacidad de reconocer qué es lo que realmente se necesita para que el producto funcione y qué es lo que el emprendedor quiere que contenga. Hay que utilizar de manera correcta los indicadores para evaluar los resultados de nuestras pruebas de hipótesis de valor y crecimiento de una *startup*, ya que si no se hace, simplemente se estará perdiendo el tiempo. Las mediciones arrojan lecciones aprendidas que evitarán que se caiga en una espiral negativa y el esquema de la contabilidad de la innovación dejará claro en qué momento nuestro proyecto está estancado y necesita un cambio de dirección. El proceso de dar un giro drástico se le conoce como "pivote" y es muy importante reconocer si ha llegado el momento de hacerlo, ya que este podría salvar el proyecto, o, por el contrario, puede que el proyecto vaya por buen camino y solo sea necesario mantener la misma trayectoria.
3. Aprender: El tercer paso es para entender que no hay fracasos en el emprendimiento, solo aprendizajes. Este es el momento de aprender a tomar las decisiones correctas respecto al rumbo que está tomando el proyecto, ya que continuar insistiendo hacia la dirección incorrecta podría ser potencialmente destructivo para el proceso creativo y el futuro del startup. Para esto, es necesario hacer los "pivotes" ya que estos son los que van a redireccionar el proyecto por el camino correcto y llevarlo a un desarrollo sostenible. El "pivote" está diseñado para probar nuevas hipótesis sobre el producto, cuestionando el modelo de negocio. Este mecanismo impulsa el crecimiento a mayor velocidad y abre la posibilidad de volver escalable el negocio.

Luego de pasar por este proceso y de haber encontrado el producto mínimo viable de la empresa emergente, es momento de organizar toda la estructura del modelo de negocio. Para ello, convergemos con la metodología *Business Model Canvas*.

Business Model Canvas

El *Business Model Canvas* es un instrumento creado para el desarrollo de modelos de negocio, expuesto por Alexander Osterwalder, quien es autor del libro "*Business Model Generation*" (2010) y que presenta un método que ayuda a tener un punto de vista integrado del negocio, verlo como una unidad y entender la estructura de la empresa.

La metodología funciona dividiendo cada una de las áreas más importantes de la empresa y organizándose en nueve bloques, los cuales se desarrollan por separado, obteniendo al final una guía de cómo construir un modelo de negocio viable para la *startup*. Este método propone nueve fases:

1. Propuesta de valor: Desarrollada anteriormente con el método *Design Thinking*, la propuesta de valor está basada en la observación y comprensión del problema que se va resolver y que igualmente ya se ha validado con la metodología de *Lean Startup*. Esta es la propuesta de valor innovadora que se le ofrecerá a los clientes y con la que se va a entrar a competir en el mercado.
2. Segmentos de clientes: Es muy importante enfocarse en los clientes, ya que estos son la base del modelo de negocio. Hay que conocerlos detalladamente, analizando su estilo de vida, perfil psicográfico, demográfico y geográfico, con esta información se podrá describir cual es el grupo de potenciales usuarios.
3. Canal de distribución y ventas: En este bloque se determina cómo se va a entregar la propuesta de valor a cada segmento de clientes y cuáles serán los medios de distribución que mejor se acomode a la *startup*. Se deberá crear una experiencia de cliente u otra de acuerdo a las decisiones que se tomen, los

canales de distribución son uno de los aspectos claves en cualquier modelo de negocio.

4. Relación con los clientes: En esta sección se define cómo se van a atraer a los clientes para que se conviertan en seguidores de la marca y qué relación mantendrán con la *startup*. Es muy importante desarrollar una estrategia para la construcción de la marca y armarse de un *brief* de comunicación muy creativo, que desate emociones positivas en los clientes generando recordación. Contar con un buen desarrollo de marca podría ser uno de los aspectos más críticos en el éxito de un modelo de negocio.
5. Socios clave: Aquí se define quienes serán esos aliados estratégicos que reducirán la incertidumbre y optimizarán los recursos, los socios claves del negocio que potenciarán la propuesta de valor y serán proveedores de capacidades para el modelo de negocio. Se trata de quienes harán parte importante de la *startup*.
6. Actividades clave: Tener claro estas actividades le darán más productividad, eficacia y garantía al entregar la propuesta de valor a los clientes. Consiste en realizar una serie de actividades internas como: finanzas, recursos humanos, procesos de producción, estrategias de marketing, etc. Todo esto ayuda a mejorar la experiencia de consumo.
7. Recursos clave: Aquí hay que especificar la cantidad, tipo y calidad de los recursos y herramientas que se necesitan para que el negocio pueda funcionar al día a día, por ejemplo, si se necesita transporte o el uso de alguna máquina en especial, contratar software a la medida o cualquier otro elemento importante que requiera la operación diaria.
8. Flujo de ingresos: En este punto se diseña la estrategia con la que se van a ofrecer los productos, ya sea por suscripción mensual, membresía, comisión, venta única, etc. Esto es importante para poder conocer el flujo de efectivo a corto, mediano y largo plazo que la empresa planea proyectar.

9. Estructura de costos: Finalmente, en este punto hay que desarrollar una estrategia de costos fijos y variables para administrar el dinero, esto es para tener claro en que se puede gastar y en que no.

Usar correctamente las metodologías *Design Thinking*, *Lean Startup* y *Canvas* en la fase inicial de la *startup* ayudará a reducir la probabilidad de fracaso, impulsando el modelo de negocio a continuar con la siguiente fase. No obstante, como nos comentó Leticia Gasca, directora ejecutiva de *The Failure Institute*:

He conocido muchísimos emprendedores que siguieron estas metodologías y el emprendimiento murió y creo que tiene que ver con que el seguir estas metodologías son solamente una parte de lo que se necesita para que un emprendimiento sea exitoso. Gran parte de lo que se necesita es ejecución, ejecución pura y dura, ejecutar lo que hiciste en el *Canvas*. Entonces, creo que estas herramientas no garantizan que el emprendimiento consiga despegar, hay otros factores que son importantes, cómo hacer el trabajo. (L. Gasca, comunicación telefónica, 10 de abril de 2019)

Por consiguiente, se da por entendido la importancia de aterrizar la idea de negocio, construir una primera fase sólida y arrancar el funcionamiento de la *startup*, pero, lo más importante de la primera fase es la ejecución, hacer la tarea a conciencia, poner manos a la obra y llevar a cabo las metodologías.

8.2. Fase temprana

En la segunda etapa ya debe existir un producto mínimo viable listo en el mercado y con esto, se empieza a nutrir el proyecto de clientes y usuarios. La *startup* ha

completado y superado la gigantesca tarea de la fase inicial, arrojando las primeras métricas, con las que se podrá recoger el *feedback* de los clientes y así corregir los errores y fallas.

Es muy importante que el producto sea testeado varias veces hasta que se pueda alcanzar un modelo adecuado. Esta es la fase en la que el proyecto podría empezar a crecer, para lo que probablemente se va a requerir mayor inversión y se deberá empezar a acudir a diferentes fondos de inversión, rondas de financiación e incubadoras. En este ciclo es importante empezar a desarrollar una estrategia de crecimiento que permita abarcar un posible aumento de la demanda, y ya con esto es momento de pasar a la fase de crecimiento.

Esta es una de las etapas más críticas de la *startup*. Según el estudio *The Top 20 Reasons Startups Fail* realizado por la CB Insights (2018), en el que se analizaron 101 casos post-mortem, dieron como resultado que la razón número uno, 42% de los casos, por lo que las *startups* fallan es porque no están resolviendo un problema que demanda el mercado, tener un producto o servicio mal diseñado y que no fue testeado con los usuarios, siendo esta, la etapa de mayor mortandad de las *startups*.

Para el estudio de *The Failure Institute* (2015), los problemas en la ejecución de lo planeado son la segunda razón por la que fracasan los emprendimientos, con un 67.3% de los casos analizados, poniendo de nuevo a esta fase como una de las más riesgosas en el desarrollo de la *startup*. La directora ejecutiva de *The Failure Institute* manifestó respecto a esto que:

En la mayoría de los casos los negocios fracasan por causas endógenas a la empresa, es decir, temas estratégicos al interior, en la mayoría de las ocasiones no un problema externo o una situación externa a la empresa, lo que es una buena noticia, porque esto quiere decir que podemos trabajar para prevenir

que los emprendedores incurran en este tipo de errores que generan problemas internos del equipo estratégico. (L. Gasca, comunicación telefónica, 10 de abril de 2019)

8.3. Fase de crecimiento

En esta etapa, la *startup* está completamente establecida, con un nicho de mercado, un producto definido, ya se debe tener claro cómo captar clientes, métricas positivas y la estrategia de crecimiento desarrollada y definida. Ya con todo esto, es sin duda, el momento de hacer crecer la startup, de evolucionar los productos y servicios, el momento de poner a prueba la competitividad de la idea de negocio, los ingresos deben ir creciendo, al igual que el número de clientes, aumentando los beneficios de la producción, contratando más personal, eso sí, sin ir a sobredimensionar la empresa y el flujo de caja deberá alcanzar los niveles suficientes para soportar los pagos del día a día.

Esta fase de crecimiento es la que concentra la mayor parte de las *startups* que hay en Colombia, 1.416 de estas compañías se encuentran en esta etapa, es el mejor momento del proyecto y donde más trabajo y compromiso se requiere. (Innpulsa, 2017).

Los riesgos que corre la *startup* en esta fase son en su mayoría financieros. Para *The Failure Institute* (2015), los ingresos insuficientes para subsistir son la razón número uno por la que fracasan los emprendimientos, con un 74.4% de los casos consultados.

Según el estudio, el 21.9% no tenían ingresos propios para subsistir, el 18.8% tenían problemas de financiamiento (préstamos), el 17% tenían excesos en los gastos operativos, el 15% retraso de pagos de los clientes, el 14% problemas de crédito con

los proveedores y el 13% una mala administración del dinero, los datos dejan en evidencia que esta es la fase más riesgosa de la *startup* (The Failure Institute, 2015).

Sin embargo, para la CB Insights (2018), en su estudio *The Top 20 Reasons Startups Fail*, quedarse sin dinero para operar es la segunda razón por la que fracasan las *startups*, con un 29% de los casos consultados.

8.4. Fase de expansión

Esta fase sucede una vez que tengamos un producto consolidado y la empresa tenga proyecciones de acaparar un mercado mucho más grande, con deseos de internacionalizarse, llegando a nuevos lugares en los que podría expandirse. Es importante que la compañía pueda crear alianzas con empresas consolidadas en los países que pretende expandirse, esto le ayudará a tener un mejor proceso para la internacionalización.

En Colombia hay 435 *startups* en la fase de expansión o aceleración como también se le conoce. Esta es una de las etapas más importantes de la compañía, ya que para este punto ya ha superado los riesgos locales y se prepara para asumir los riesgos de expansión (Innpulsa, 2017).

En esta etapa la financiación externa es vital para el futuro del negocio, ya que entre más se quiera expandir, mayor capital va a necesitar, creando el momento de mayor riesgo para la *startup*, ya que en muchos casos se hipoteca la empresa para intentar crecer, convirtiéndola en capital de riesgo, puesto que la entidad financiera que desembolsó el capital, pasaría a tener un porcentaje de la compañía.

Para *The Failure Institute* (2015), los problemas de financiamiento son la tercera razón que produce el colapso de una *startup*, con un 63.9% de los casos consultados, esta fase podría presentar riesgos importantes para la compañía.

Para la CB Insights (2018) en su estudio *The Top 20 Reasons Startups Fail*, los problemas relacionados con financiamiento y falta de interés de los inversionistas son la razón número dieciséis por lo que fracasan las startups con un 8% de los casos consultados y los problemas relacionados con la expansión y ubicación geográfica se ubicó en el puesto número quince con un 9% de los casos consultados. Sin embargo, la quinta posición tuvo lugar a los problemas relacionados con la fijación de precios y costos, esto fuertemente ligado a la expansión y el cambio de tarifas, con un 18% de los casos consultados.

8.5. Fase de venta

Esta fase es opcional, en algunos casos pueda que suceda, como en otros pueda que no, ya que no siempre un *exit* es el objetivo de la *startup*. Algunos fundadores conservan sus compañías y las convierten en empresas de recorrido y valor. Según el informe iNNpulsa (2017), Colombia cuenta con 81 *startups* en la fase de estabilización, lo que significa que han logrado posicionarse en el mercado y frente a la competencia, manteniendo un crecimiento en las ventas.

Aunque dentro del ciclo de vida de una *startup* venderla debería ser su último paso, según la directora ejecutiva de The Failure Institute “Es mejor ser dueño del 10% de algo que es millonario, que ser el dueño del 100% de algo que no vale nada. Entonces, creo que sí integrar el *startup* a un corporativo le ayuda a que crezca, pues es muy bueno” (L. Gasca, comunicación telefónica, 10 de abril de 2019).

Una vez que se han cumplido todos los objetivos empresariales, puede hacerse la venta de la *startup* a una compañía más grande, que la integre a su portafolio de compañías, o mediante una OPV (Oferta Pública de Venta) y así entraría al mercado de la bolsa de valores.

Si se logra llegar a esta etapa, significa que se han cumplido todos los pasos en el desarrollo de una *startup* y se ha culminado con éxito la aventura de emprender digitalmente. Sin embargo, hay que entender que las posibilidades de lograr completar todo el ciclo son muy bajas, así es que lo más importante es entender y reflexionar que el fracaso hace parte importante del emprendimiento, hay que estar siempre preparado para pivotear y seguir intentándolo, por que lo más probable al emprender es toparse con obstáculos.

9. Hallazgos

Las fuentes literarias, los estudios y las entrevistas utilizadas para llevar a cabo esta investigación permitió determinar que el emprendimiento está altamente ligado al fenómeno del precariado, pero que las personas no sólo emprenden por necesidad, ya que según las fuentes literarias muchos emprendedores simplemente no logran adaptarse a las dinámicas del proletariado, y que existe un alto grado de emprendimiento por oportunidad, y las entrevistas nos dejaron ver que incluso, existiendo la oportunidad de emplearse tradicionalmente, muchas personas prefieren emprender y emplearse por cuenta propia.

Las fuentes primarias nos dejaron saber que para iniciar un emprendimiento tradicional es relativamente fácil, no requiere de mucha sofisticación, ni de una base tecnológica. Pero, al contrastar las fuentes literarias con los estudios e investigaciones nos dio como resultado que no todo el mundo puede iniciar un emprendimiento

digital, para este tipo de emprendimiento se requiere de formación académica, capacidad económica y una red de contactos dispuestos a apoyar el emprendimiento.

Las fuentes literarias y los entrevistados consideraron que el uso de metodologías como *Design Thinking*, *Lean Startup* y *Canvas*, son necesarias para diseñar un buen modelo de negocio y desarrollar la primera fase de una *startup*. Estas permiten crear una base sólida en la que se puede estructurar el proyecto, facilitando el primer paso para despegar la idea de negocio; pero tres de los cuatro entrevistados, establecieron que el uso de estos métodos no garantiza que se pueda crear un caso éxito y que solo una buena ejecución podría garantizar resultados positivos, incluso sin el uso de las metodologías.

Los estudios consultados en la investigación arrojaron que el ecosistema del emprendimiento digital en Colombia, aunque está en crecimiento, es muy disperso y no tiene mucha visibilidad y alcance. Las cifras mostraron que los emprendedores tienen muchas dudas en temas de ejecución, como es la gestión de proyectos para desarrollar las ideas a nivel de negocio, lo que deja claro que se requiere más atención en la creación de entornos de capacitación para este tipo de temas.

Después de consultar las fuentes literarias y los estudios respecto al desarrollo de startups, se identificó que las diferentes fases de una *startup* conlleva a diferentes riesgos y aunque los estudios consultados no coincidían en las mismas principales causas por las que fracasan las *startups*, todos los entrevistados coincidieron en que la principal razón por lo que fracasan está relacionado con temas internos del emprendimiento, como los conflictos entre socios o una mala administración.

Las entrevistas con los emprendedores dejaron identificar que no tenemos una cultura del fracaso y que fracasar se considera algo negativo. La mayoría de los emprendedores entrevistados no dieron muchos detalles de sus fracasos y, por lo

general, manifestaron que vuelven a emplearse luego de experimentar uno o dos fracasos. Y aunque no se profundizó al respecto, se considera que el tema del fracaso requiere un estudio más amplio.

10. Conclusiones

Aunque en Colombia hay muchos problemas socioeconómicos que han empujado a gran parte de la población a sobrevivir de la informalidad, es importante entender que son varios los motivos por los que las personas deciden emprender. Este panorama es el que ha motivado a que se venda el discurso del emprendimiento, sobre todo el del emprendimiento digital, como una ruta fácil en la que cualquier persona puede llegar de la nada y montar una *startup*, tener éxito y todo esto con un mínimo de esfuerzo.

Pero la realidad de las *startups* es otra, requieren de bastante esfuerzo y preparación académica. El ecosistema del emprendimiento digital es muy atractivo y atrae a muchos ingenuos al desarrollo de una *startup*, que confiados de su idea de negocio, quedan atrapados entre la frustración y la precariedad laboral, dejándolos en el limbo del mercado laboral.

Son muchos y muy variados los motivos por los que un emprendimiento digital puede fracasar, es por eso, que los emprendedores deben estar preparados al hecho de que la sociedad, las instituciones y las empresas señalan al fracaso como algo negativo, pero lo que los emprendedores deben entender es que el fracaso es una parte fundamental en el desarrollo de una *startup*.

11. Anexos

Anexo I

Entrevista estructurada realizada a los directivos de organizaciones dedicadas al emprendimiento digital:

1. ¿Cómo se selecciona una buena idea?
2. ¿Qué clasifica como una buena idea?
3. ¿Qué tipo de personas son las que tienen buenas ideas?
4. ¿Las ideas se generan mejor en equipo o individualmente?
5. ¿Qué ideas logran ser sostenible y viables?
6. ¿Qué características tienen una idea para que pueda ser ejecutada?
7. ¿Qué objetivos debe seguir una persona para convertirse en emprendedor?
8. ¿En qué momento debe acudir a una incubadora y cómo funciona?
9. ¿En qué momento debe acudir a una aceleradora y cómo funciona?
10. ¿Cuál es la promesa de éxito que una organización le ofrece a los emprendedores cuando entregan sus ideas?
11. ¿Qué tipo de transacciones obtiene un emprendedor cuando entrega su idea?
12. ¿Cuántas pasan de ser una idea a una *startup*?
13. ¿Cuántas pasan de ser una *startup* a una *scaleup*?
14. ¿Qué tan fácil es conseguir la financiación para un nuevo emprendimiento?
15. ¿Quiénes logran concretar su emprendimiento y quiénes no?
16. ¿Qué porcentajes de éxito y fracaso maneja su organización en el desarrollo de nuevos emprendimientos digitales?
17. ¿Por qué razones podría fracasar un emprendimiento?
18. ¿Cuál es el promedio de vida de una *startup* o emprendimiento?
19. ¿Manejan repositorios de emprendimientos digitales que no despegaron?

20. ¿Dónde cree que se encuentran los casos de post-mortem de las *startups* fracasadas?
21. ¿Cree que existe un “cementerio de *startups*” del que nadie quiere hablar?
22. ¿Qué pasa con los emprendedores cuando fracasan?
23. ¿Cuántas veces lo intentan de nuevo un emprendedor después de fracasar?
24. ¿Creen ustedes que el “*Canvas*”, el “*Design thinking*” y el método “*Lean startup*” son herramientas que pueden garantizar que un emprendimiento consiga despegar?
25. ¿Cree que los emprendedores han logrado empoderarse de estas herramientas y metodologías, realmente las usan o no las usan?
26. ¿Es posible que un emprendimiento pueda fracasar a pesar de usar estas herramientas y metodologías?

Anexo II

Entrevista estructurada realizada a los emprendedores de *startups*:

1. ¿Cómo cree usted que se selecciona una buena idea?
2. ¿Qué cree usted que clasifica como una buena idea?
4. ¿Cree usted que las ideas se generan mejor en equipo o individualmente?
5. ¿Qué ideas cree usted que logran ser sostenibles y viables?
6. ¿Qué características tienen una idea para que pueda ser ejecutada?
7. ¿Qué objetivos cree usted que debe seguir una persona para convertirse en emprendedor?
8. ¿Qué tan fácil es conseguir la financiación para un nuevo emprendimiento?
9. ¿Quiénes cree usted que logran concretar su emprendimiento y quiénes no?
10. ¿Por qué razones cree usted que podría fracasar un emprendimiento?
11. ¿Cuál cree usted que es el promedio de vida de una *startup* o emprendimiento?
12. ¿Cree usted que existe un “cementerio de *startups*” del que nadie quiere hablar?

13. ¿Qué cree usted que pasa con los emprendedores cuando fracasan?
14. ¿Cuántas veces cree usted que lo intentan de nuevo un emprendedor después de fracasar?
15. ¿Cree usted que el “*Canvas*”, el “*Design thinking*” y el método “*Lean startup*” son herramientas que pueden garantizar que un emprendimiento consiga despegar?
16. ¿Cree usted que los emprendedores han logrado empoderarse de estas herramientas y metodologías, realmente las usan o no las usan?
17. ¿Cree usted que es posible que un emprendimiento pueda fracasar a pesar de usar estas herramientas y metodologías?

12. Bibliografía

- AGER. (2018). Reporte Global de Emprendimiento 2018. Amway. Retrieved from <http://www.amway.com.co/Novedades/ContenidoEditorial.aspx?postId=1515>
- Brown, T. (2009). *Change by design* (1st ed.). USA: HarperCollins.
- CBInsights. (2018). *298 Startup Failure Post-Mortems*. USA. Retrieved from <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-post-mortem/>
- CBInsights. (2018). *The Top 20 Reasons Startups Fail*. USA. Retrieved from <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- Confecamara. (2017). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. Retrieved from http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%DO%B0lisis_Economico_N_14.pdf
- Cuso. (2018). *Juventud sin oportunidades*. Retrieved from <http://empleoparaconstruirfuturo.org/producto/juventud-sin-oportunidades-86-de-los-jovenes-urbanos-de-estratos-1-y-2-enfrentan-precariedad-laboral/>

DANE. (2018). *Gran Encuesta Integrada de Hogares -GEIH-Históricos*. Retrieved from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/geih-historicos>

DANE. (2019). *Mercado laboral de la juventud*. Retrieved from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-de-la-juventud>

Dinero, R. (2018). Alistan esfuerzo legislativo para darle un 'empujón' al emprendimiento. Retrieved from <https://www.dinero.com/edicion-empresa/negocios/articulo/proyecto-de-ley-para-el-emprendimiento-en-colombia/263957>

Ibarra, M., & González, L. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo (p. 45). Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39512458003>

Innpulsa. (2017). *Mapeo Ecosistema de Emprendimiento*. Retrieved from <http://innpulsacolombia.com/es/mapeo-ecosistema-de-emprendimiento>

Jenkins, H. (2008). *Convergence culture* (pp. 14, 15). Barcelona: Paidós.

Kelley, D. (2013). *The Art of Reasoning*. New York: WW Norton & Co.

López Menacho, J. (2019). *La farsa de las startups* (1st ed.). Madrid: Catarata.

OECD. (2016). *Estudio sobre Mercados Laborales y Políticas sociales en Colombia* (p. 58). Paris. Retrieved from http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/200428/Estudio+OECD+sobre+Mercados+Laborales+y+Políticas+sociales_Colombia2016.pdf/1e434624-f413-9155-8688-947c0656ef0f

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Ries, E. (2011). *The lean startup* (pp. 53, 64). New York: Crown Business.

Rodríguez Ramírez, A. (2019). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762009000100005&script=sci_arttext&tlng=pt

Standing, G. (2011). *The precariat* (pp. 7, 59). London: Bloomsbury Academic, an imprint of Bloomsbury Publishing.

The Failure Institute. (2015). ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia?. Retrieved from <https://thefailureinstitute.com/colombia-research/>