APRENDIENDO A EMPRENDER CON PROPÓSITO

de los sueños a la realidad



Darlin Alfonso Torres García
Erlendy Ibarbo Perlaza
Neila Yasmina Millan Cuero

Libros

Título: Aprendiendo a emprender con propósito: de los sueños a la realidad

Autor: Darlin Alfonso Torres García, Erlendy Ibarbo Perlaza & Neila Yasmina Millan Cuero

Edición, portada, diagramación: Edit. Cuarto Creciente (Leonardo Valencia Echeverry y Andrés Felipe Aristizábal Hincapié)

© Darlin Alfonso Torres García, Erlendy Ibarbo Perlaza & Neila Yasmina Millan Cuero
© EDITORIAL LIBROS PARA PENSAR

Primera Edición 2025
ISBN: 978-628-02-1837-3

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia u otro método, sin el permiso previo y por escrito del autor.

Hecho en Colombia
Printed in Colombia

Queda hecho el Depósito Legal

RESUMEN

El libro *Aprendiendo a emprender con propósito: de los sueños a la realidad*, aborda el emprendimiento como un proceso de transformación personal, social y económica. Su propósito es ofrecer una guía práctica que, sin renunciar al rigor teórico, permita a los lectores construir su propio plan de negocios con sentido ético y sostenible. A partir de los fundamentos de Drucker (1985, 2006), Kuratko (2016), Boons y Lüdeke-Freund (2018) y otros referentes contemporáneos, la obra combina conceptos esenciales de innovación, sostenibilidad y liderazgo con herramientas metodológicas y ejercicios aplicados.

A lo largo de once capítulos, el texto conduce al lector desde la etapa de ideación y creatividad hasta la expansión responsable de un modelo de negocio. Cada sección integra teoría, práctica y reflexión, mostrando que emprender implica mucho más que generar ingresos: es aprender a crear valor, fortalecer comunidades y actuar con propósito. Con un enfoque pedagógico y humanista, el libro propone un camino accesible para quienes buscan transformar sus sueños en proyectos reales y sostenibles, uniendo conocimiento, ética y acción.

ÍNDICE

.....0

RESUMEN.....4

INTRODUCCIÓN 10

METODOLOGÍA 14

CAPÍTULO 1. LA CHISPA DE LA INNOVACIÓN: CREATIVIDAD, CAMBIO Y PROPÓSITO 18

1.1. COMPRENDER LA INNOVACIÓN: DEL CONCEPTO A LA ACCIÓN ...20
1.2. CREATIVIDAD APLICADA AL EMPRENDIMIENTO: PENSAR, SENTIR Y HACER.....23
1.3. TIPOS DE INNOVACIÓN Y SU APLICACIÓN PRÁCTICA 25
1.4. EL CICLO DE LA INNOVACIÓN: EXPLORAR, SELECCIONAR, IMPLEMENTAR Y APRENDER 27
1.5. INNOVAR CON PROPÓSITO: SOSTENIBILIDAD, ÉTICA Y VALOR COMPARTIDO 29
1.6. EJERCICIOS FINALES Y AUTOEVALUACIÓN DEL EMPRENDEDOR INNOVADOR 31

CAPÍTULO 2. EMPRENDER CON PROPÓSITO: FILOSOFÍA Y CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO 33

2.1. QUÉ SIGNIFICA EMPRENDER CON PROPÓSITO.....35
2.2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO EMPRENDEDOR: DE SCHUMPETER A LA SOSTENIBILIDAD.....37
2.3. CULTURA EMPRENDEDORA Y VALORES ORGANIZACIONALES 40
2.4. LIDERAZGO ÉTICO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL 42
2.5. EJERCICIOS: IDENTIFICAR TU PROPÓSITO Y MISIÓN EMPRENDEDORA 45

CAPÍTULO 3. DE LA IDEA AL PROYECTO: CÓMO IDENTIFICAR Y SELECCIONAR OPORTUNIDADES.....50

3.1. LA OBSERVACIÓN COMO PUNTO DE PARTIDA 51
3.2. HERRAMIENTAS PARA DETECTAR NECESIDADES Y TENDENCIAS ..53
3.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO: MÉTODO PESTEL Y OBSERVACIÓN LOCAL 56
3.4. VALIDAR IDEAS CON CRITERIOS DE IMPACTO, VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD 58

3.5. Ejercicios: diagnóstico de oportunidades y selección de idea de negocio 61

CAPÍTULO 4. DISEÑAR CON VISIÓN: FUNDAMENTOS DEL PLAN DE NEGOCIOS 66

4.1. Qué es y para qué sirve un plan de negocios 67
4.2. Componentes básicos del plan: idea, mercado, operaciones, finanzas y sostenibilidad 69
4.3. Modelos y enfoques (Varela, SENA, OECD) 72
4.4. Estructura recomendada del plan 75
4.5. Ejercicio: esquema base de tu plan de negocios 78

CAPÍTULO 5. CONOCER EL ENTORNO: ESTUDIO DE MERCADO PASO A PASO 82

5.1. El mercado como sistema: comprender su dinámica 84
5.2. Segmentación: conocer al cliente y sus motivaciones 86
5.3. Métodos y herramientas de recolección de información 88
5.4. Análisis de la competencia y ventajas diferenciales 91
5.5. Ejercicios: mapa de competencia y perfil del cliente ideal 95

CAPÍTULO 6. HACERLO POSIBLE: ESTUDIO TÉCNICO Y OPERATIVO DEL PROYECTO 100

6.1. Diseño del proceso productivo o de prestación del servicio 102
6.2. Localización, infraestructura y requerimientos técnicos 106
6.3. Recursos humanos y tecnológicos 110
6.4. Plan operativo: tiempos, costos y control de calidad 113
6.5. Ejercicios: diagrama técnico y hoja de recursos 116

CAPÍTULO 7. ORGANIZAR Y LIDERAR: ESTUDIO LEGAL Y ADMINISTRATIVO 120

7.1. Formalización empresarial en Colombia: pasos y requisitos 122
7.2. Tipos de sociedad y formas jurídicas 125
7.3. Estructura organizativa y roles 128
7.4. Cultura interna, liderazgo y comunicación 131

7.5. Ejercicio: modelo de organigrama y valores institucionales 134

CAPÍTULO 8. NÚMEROS QUE CUENTAN HISTORIAS: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO 138

8.1. La importancia de la planeación financiera.....139
8.2. Inversión inicial, costos fijos y variables.....142
8.3. Proyecciones financieras: flujo de caja, VAN, TIR y PRI 145
8.4. Fuentes de financiación: crédito, capital semilla, crowdfunding.....148
8.5. Ejercicios: simulador básico de flujo de caja y punto de equilibrio.....152

CAPÍTULO 9. EMPRENDER CON CONCIENCIA: SOSTENIBILIDAD Y TRIPLE IMPACTO.....156

9.1. Concepto de sostenibilidad en los negocios.....158
9.2. Dimensiones económica, social y ambiental.....160
9.3. Modelos de negocio sostenible.....164
9.4. Innovación y economía circular en América Latina 167
9.5. Ejercicios: matriz de sostenibilidad y evaluación del impacto 169

CAPÍTULO 10. DEL PLAN A LA ACCIÓN: DIGITALIZACIÓN, MERCADO Y OPERACIÓN DEL NEGOCIO 172

10.1. Transformación digital y herramientas tecnológicas básicas.....173
10.2. Estrategias de marketing digital y redes sociales 176
10.3. Comercio electrónico y posicionamiento de marca ..179
10.4. Gestión logística y control operativo 183
10.5. Ejercicios: plan de presencia digital y plan operativo 90 días 185

CAPÍTULO 11. CRECER CON PROPÓSITO: EXPANSIÓN, INNOVACIÓN CONTINUA Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS 188

11.1. Estrategias para escalar un negocio sostenible 189
11.2. Innovación continua y mejora del modelo de negocio 192

11.3. ALIANZAS, REDES DE COOPERACIÓN Y FINANCIAMIENTO COLABORATIVO 195
11.4. FORMACIÓN, MENTORÍA Y APRENDIZAJE PERMANENTE 198
11.5. EJERCICIOS: BITÁCORA DE CRECIMIENTO Y PLAN DE EXPANSIÓN 201

CONCLUSIÓN 204

BIBLIOGRAFÍA 212

ANEXO: HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA DESARROLLAR TU PLAN DE NEGOCIOS.....220

LOS AUTORES.....254

NEILA YASMINA MILLÁN CUERO 257

Introducción

Emprender se ha convertido en una de las respuestas más creativas y necesarias frente a las tensiones del mundo contemporáneo. En un escenario global marcado por la desigualdad, la automatización del trabajo y la crisis ambiental, el emprendimiento emerge no solo como una estrategia económica, sino como una forma de reinvención humana. Drucker (1985) afirmaba que "el emprendimiento es la práctica sistemática de la innovación", y bajo esta premisa, cada emprendedor es también un innovador social, alguien que transforma la incertidumbre en oportunidad y el conocimiento en acción.

Sin embargo, emprender no consiste únicamente en crear una empresa. Es, más profundamente, un proceso de autoconocimiento, aprendizaje y propósito. Kuratko (2016) señala que el emprendimiento con sentido parte de una convicción interior: la de aportar valor a la sociedad mediante soluciones concretas. En este marco, la acción emprendedora se convierte en una práctica ética, donde el éxito se mide por la capacidad de generar bienestar y sostenibilidad, más que por el lucro inmediato.

El contexto latinoamericano, y en particular el colombiano, otorga a esta visión un carácter aún

más relevante. Las desigualdades históricas, la informalidad laboral y las brechas territoriales han impulsado formas de emprendimiento que combinan creatividad con resiliencia. En regiones como el Pacífico colombiano, el emprendimiento no es un lujo ni una tendencia: es una estrategia de supervivencia y dignificación. Boons y Lüdeke-Freund (2018) sostienen que los modelos de negocio sostenibles surgen precisamente de estos contextos, donde las comunidades aprenden a producir con conciencia y a innovar sin renunciar a su identidad.

La cultura del emprendimiento que aquí se propone no parte del modelo de "éxito individual" impuesto por la economía globalizada. Se trata, más bien, de una pedagogía del propósito: entender que cada negocio es una narrativa de sentido, un relato sobre cómo las personas transforman su entorno mientras construyen su sustento. Drucker (2006) lo expresaba con lucidez: "el propósito de una empresa es crear un cliente, pero también crear una comunidad". En este libro, esa comunidad se entiende como un tejido de confianza, cooperación y aprendizaje colectivo.

La obra Aprendiendo a emprender con propósito se estructura, por tanto, como un recorrido progresivo: desde la chispa inicial de la creatividad hasta la expansión consciente y

sostenible. Cada capítulo propone una combinación equilibrada entre teoría y práctica, entre reflexión conceptual y aplicación concreta. Se busca acompañar al lector en la elaboración de su propio plan de negocios, pero, sobre todo, en la construcción de un proyecto vital con sentido.

La transformación que impulsa el emprendimiento no es solo económica. Es también cultural y emocional. Goleman (2006) recordó que la inteligencia emocional es tan determinante para el éxito como el conocimiento técnico. En este sentido, el emprendedor es, ante todo, un líder emocional capaz de movilizar esperanza en tiempos de cambio. Por eso, emprender con propósito significa unir la razón y el corazón, el cálculo y la empatía, la innovación y la justicia.

Metodología

Este libro es el resultado de un proceso de investigación y reflexión aplicada al campo del emprendimiento contemporáneo. Se elaboró desde la perspectiva de un investigador y que observa la realidad económica y social de su entorno, analiza fuentes y traduce su experiencia en un lenguaje pedagógico y práctico.

El método no es el de la abstracción académica desconectada del mundo, sino el del aprendizaje experiencial que parte de la observación directa, la sistematización de conocimientos y el diálogo con las prácticas reales de los emprendedores.

El punto de partida para el libro fue la revisión bibliográfica exhaustiva de autores clásicos y contemporáneos —como Drucker (1985, 2006), Schumpeter (1934), Kuratko (2016), Hisrich y Peters (2018), y Boons y Lüdeke-Freund (2018)— cuyas obras aportan fundamentos sólidos sobre innovación, sostenibilidad y gestión empresarial. A partir de ellos se construyó un marco conceptual que combina la economía, la ética y la educación como dimensiones inseparables del fenómeno emprendedor.

En segundo lugar, el proceso de escritura se desarrolló mediante una metodología de

análisis comparativo y contextualización territorial. Cada concepto teórico fue contrastado con ejemplos situados en el contexto colombiano y latinoamericano, especialmente en regiones como el Pacífico y el altiplano, donde el emprendimiento surge como motor de desarrollo local. Este enfoque permitió articular la teoría con la realidad social, garantizando que el texto fuera comprensible, aplicable y culturalmente pertinente.

La estructura del libro responde a una lógica secuencial y formativa, semejante a la que se emplea en programas de capacitación empresarial. Cada capítulo representa una etapa del proceso emprendedor —desde la generación de ideas hasta la expansión sostenible— e incorpora ejercicios prácticos, reflexiones guiadas y casos de estudio que estimulan el aprendizaje activo. El propósito metodológico fue construir una herramienta que, sin perder rigor académico, conserve un tono didáctico y humano, capaz de acompañar al lector en la elaboración de su propio proyecto.

Asimismo, se adoptó un enfoque interdisciplinario y constructivista, inspirado en el aprendizaje experiencial descrito por Kolb (2015), según el cual el conocimiento se consolida cuando el sujeto reflexiona sobre su propia práctica. Por ello, el libro combina elementos de pedagogía, gestión empresarial y

desarrollo sostenible, en una narrativa que busca conectar la mente analítica con la sensibilidad social.

Finalmente, la metodología de trabajo se sustentó en una ética de la coherencia: escribir sobre emprendimiento con propósito exigía construir el texto bajo los mismos principios que promueve. Cada idea fue desarrollada con responsabilidad, revisada con precisión conceptual y verificada con fuentes reales y accesibles. El resultado no es un manual cerrado, sino un proceso abierto de aprendizaje colectivo, en el que la teoría se encuentra con la experiencia y el conocimiento se convierte en herramienta de transformación.

Capítulo 1. La chispa de la innovación: creatividad, cambio y propósito

Innovar es un acto profundamente humano: una manera de responder al cambio con imaginación, conocimiento y propósito. En la historia de la humanidad, la innovación ha sido el hilo invisible que une la curiosidad con el progreso. Desde las primeras herramientas hasta las aplicaciones digitales, lo que impulsa a las personas a innovar es la búsqueda constante de una vida mejor, más eficiente y significativa.

En este sentido, Drucker (1985) definió la innovación como la herramienta esencial del emprendedor, el medio que convierte los recursos en una nueva capacidad para crear riqueza. No se trata, por tanto, de una actividad esporádica, sino de una actitud frente al mundo: una disposición permanente a aprender y transformar.

En el ámbito empresarial, la innovación deja de ser un lujo para convertirse en una necesidad estructural. Según el *Manual de Oslo* de la OECD (2005), innovar significa introducir un producto, proceso, método organizativo o de comercialización nuevo o mejorado. Detrás de esta definición técnica se encuentra una lógica sencilla: toda innovación debe generar valor, ya sea al mejorar la vida de las personas, al

optimizar el uso de recursos o al fortalecer la sostenibilidad de una organización. Un emprendedor innovador, por tanto, no busca inventar algo desconocido, sino encontrar una forma más inteligente, humana o sostenible de hacer lo que ya existe.

Kolb (2015) recuerda que la experiencia solo se convierte en aprendizaje cuando se reflexiona sobre ella y se actúa. La innovación funciona del mismo modo: surge de la observación atenta de los problemas cotidianos, se alimenta de la reflexión creativa y se concreta a través de la acción disciplinada. Quien innova aprende haciendo, y en ese proceso transforma tanto su entorno como su manera de entenderlo.

Bocken, Schuit y Kraaijenhagen (2021) proponen comprender la innovación desde una perspectiva de sostenibilidad integral, en la que las empresas y los emprendedores actúan no solo por beneficio económico, sino por responsabilidad ética frente al planeta y las comunidades.

En esta línea, Yunus y Weber (2010) afirman que las innovaciones verdaderamente transformadoras son aquellas que mejoran la calidad de vida de las personas más vulnerables, generando valor social al mismo tiempo que valor económico. Por ello, innovar con propósito implica comprometerse con la equidad, la

inclusión y la sostenibilidad: tres dimensiones que definen el espíritu de este libro.

1.1. Comprender la innovación: del concepto a la acción

El término *innovación* proviene del latín *innovare*, que significa "hacer nuevo". Pero su sentido actual va más allá de la simple novedad: implica transformar de manera consciente un proceso, producto o práctica para crear valor. Tidd y Bessant (2020) plantean que innovar no es un acto aislado, sino un proceso sistemático que requiere identificar oportunidades, generar ideas, seleccionarlas, implementarlas y aprender de los resultados. En consecuencia, la innovación no debe entenderse como un privilegio de grandes empresas o sectores tecnológicos, sino como una competencia accesible a toda persona dispuesta a observar y actuar de forma diferente.

La innovación también tiene una dimensión cultural. Drucker (2006) señalaba que el cambio es la fuente principal de las oportunidades innovadoras, pues obliga a replantear lo que se da por hecho. Los emprendedores que logran anticiparse al cambio, o responder con rapidez a sus señales, son quienes abren nuevos espacios en el mercado. Por ello, la innovación no consiste en inventar lo imposible, sino en adaptar creativamente lo posible.

Un taller artesanal que introduce empaques ecológicos, una cooperativa agrícola que incorpora tecnología digital en sus procesos de venta, o un restaurante local que fusiona cocina tradicional con tendencias saludables, son ejemplos concretos de innovación contextual.

La innovación con propósito requiere además una relación ética con el entorno. Boons y Lüdeke-Freund (2018) explican que los modelos de negocio sostenibles deben integrar tres principios fundamentales: la creación de valor económico, la generación de beneficios sociales y la reducción del impacto ambiental. Cuando estos elementos se equilibran, la innovación se convierte en un instrumento de transformación positiva y no en una simple búsqueda de rentabilidad.

En América Latina, la innovación adquiere un significado particular: implica resolver problemas estructurales como la pobreza, el desempleo o la informalidad mediante soluciones locales, viables y creativas. Amorós y Cristi (2010) subrayan que los países en desarrollo necesitan políticas y ecosistemas que fomenten la innovación orientada al desarrollo inclusivo.

Un ejemplo es el trabajo documentado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2020), que destaca cómo comunidades indígenas y afrodescendientes han creado

emprendimientos basados en la innovación con identidad, aprovechando sus conocimientos ancestrales y recursos naturales de forma sostenible.

Aplicación práctica:

1. Identifica tres situaciones cotidianas que representen una dificultad o ineficiencia en tu entorno (hogar, trabajo o comunidad).
2. Describe brevemente una posible solución que combine tus conocimientos, recursos disponibles y una intención de mejora.
3. Pregúntate: ¿esa solución generaría valor económico, social o ambiental? Si cumple al menos una de estas condiciones, ya es una idea innovadora en potencia.

Ejemplo situado: Una cooperativa de pescadores en el litoral Pacífico decidió utilizar los residuos de conchas para producir artesanías decorativas. Con ello redujeron desperdicios, diversificaron sus ingresos y fortalecieron su identidad cultural. No fue una gran inversión ni una invención tecnológica: fue innovación aplicada con propósito.

1.2. Creatividad aplicada al emprendimiento: pensar, sentir y hacer

La creatividad es la chispa que enciende el proceso innovador. Goleman (2006) sostiene que la creatividad combina emoción, intuición y pensamiento racional, permitiendo descubrir conexiones que otros no ven. En los emprendimientos, la creatividad no se limita al diseño estético o a la invención; es la habilidad para reinterpretar lo conocido de manera útil. Drucker (1985) lo formuló con claridad: las mejores innovaciones no surgen del genio individual, sino del análisis disciplinado de las oportunidades.

Kolb (2015) explica que el aprendizaje experiencial —aprender haciendo— favorece la creatividad porque vincula el pensamiento con la acción.

Los emprendedores que experimentan prueban y reflexionan sobre sus resultados desarrollan una mentalidad flexible, capaz de adaptarse a los cambios. Este ciclo continuo de observación, acción y ajuste es lo que convierte a la creatividad en una herramienta práctica, no en un talento excepcional.

Una de las metodologías más efectivas para canalizar la creatividad en el ámbito empresarial es el design thinking, propuesto por Brown y Wyatt (2010). Este enfoque parte de la empatía:

entender profundamente las necesidades de las personas antes de diseñar una solución. Luego invita a idear, prototipar y probar de manera rápida y colaborativa. En el contexto latinoamericano, esta metodología ha demostrado ser especialmente útil para pequeños negocios que buscan mejorar sus productos o servicios con recursos limitados.

Ejemplo de aplicación:
Un grupo de mujeres productoras de cacao en Tumaco utilizó el design thinking para mejorar la presentación de sus chocolates artesanales. Escucharon a sus clientes, descubrieron que buscaban productos para regalo y diseñaron empaques personalizados con símbolos locales. El cambio aumentó las ventas y fortaleció el sentido de pertenencia cultural.

Ejercicio práctico:

- Piensa en un producto o servicio que ofreces o deseas ofrecer.
- Pregúntate: ¿qué problema resuelve realmente?, ¿quién se beneficia?, ¿cómo podría hacerlo más atractivo o sostenible?
- Dibuja un prototipo o esquema de mejora, sin preocuparte por la perfección. Lo importante es visualizar la idea.

La creatividad aplicada no consiste en soñar sin límites, sino en construir soluciones que conecten imaginación y acción. Highsmith (2009) llamaba a este proceso agile management: la gestión ágil que permite experimentar sin miedo al error y adaptarse con rapidez. En emprendimiento, esa agilidad es la diferencia entre quedarse en la idea o convertirla en realidad.

1.3. Tipos de innovación y su aplicación práctica

El *Manual de Oslo* de la OECD (2005) establece que las innovaciones pueden clasificarse en cuatro categorías fundamentales: producto, proceso, marketing y organización. Esta clasificación no es meramente técnica; constituye una guía estratégica para que los emprendedores reconozcan dónde pueden innovar y cómo hacerlo con los recursos que poseen.

La innovación en producto o servicio consiste en ofrecer algo nuevo o significativamente mejorado. Puede implicar cambios en el diseño, los materiales o la funcionalidad. Drucker (1985) sostenía que las innovaciones más valiosas suelen surgir de observar el uso que las personas hacen de los productos, y no de lo que declaran necesitar. Por ejemplo, un grupo de jóvenes en Quibdó elaboró un repelente natural

a base de plantas locales. El producto no solo respondía a una necesidad ambiental —evitar químicos—, sino también a una cultural: rescatar saberes ancestrales.

La innovación en proceso busca mejorar la eficiencia o reducir los costos en la producción o prestación de servicios. Tidd y Bessant (2020) explican que innovar en procesos es tan relevante como innovar en productos, ya que permite optimizar recursos, ahorrar tiempo y aumentar la competitividad. Una panadería artesanal del Valle del Cauca, por ejemplo, incorporó hornos de bajo consumo energético y redujo su gasto eléctrico en un 30 %. No cambió lo que vendía, sino cómo lo producía.

La innovación en marketing transforma la forma de comunicar el valor. Kaplan y Haenlein (2010) describen cómo las redes sociales se han convertido en herramientas para construir comunidades alrededor de las marcas. Cuando una microempresa familiar cuenta su historia en primera persona —su origen, su esfuerzo, su compromiso con el territorio— está innovando en marketing emocional. Esta forma de conexión humaniza la marca y fideliza a los clientes.

Finalmente, la innovación organizacional se refiere a los nuevos métodos de gestión, distribución de tareas o relaciones laborales. Drucker (2006) afirmaba que las innovaciones más duraderas provienen de cambios en la

forma en que las personas colaboran. En contextos comunitarios, la creación de cooperativas o fondos rotatorios representa un ejemplo claro: transformar la estructura para fortalecer la equidad y la sostenibilidad.

Ejercicio aplicado:

- Revisa tu emprendimiento o idea de negocio.
- Identifica cuál de los cuatro tipos de innovación es más urgente implementar.
- Escribe una breve descripción del cambio propuesto y los beneficios esperados para tus clientes, tu equipo y tu entorno.

Innovar no siempre significa hacer algo nuevo: a menudo, es hacer lo mismo de una mejor manera, con más conciencia, calidad y propósito.

1.4. El ciclo de la innovación: explorar, seleccionar, implementar y aprender

La innovación es un proceso dinámico y continuo. Tidd y Bessant (2020) proponen un modelo de cuatro etapas que puede adaptarse fácilmente al trabajo de los emprendedores: explorar, seleccionar, implementar y aprender. Este ciclo ayuda a estructurar el camino desde la idea inicial hasta la mejora continua.

En la fase de exploración, el emprendedor observa su entorno para detectar oportunidades. Drucker (1985) recomendaba mirar los cambios tecnológicos, económicos y sociales como fuentes naturales de innovación. En América Latina, muchos proyectos innovadores surgen de necesidades no resueltas —falta de acceso al agua potable, dificultades de transporte, carencias logísticas—. Observar con atención equivale a abrir un mapa de posibilidades.

En la fase de selección, se eligen las ideas con mayor potencial. Kolb (2015) recuerda que toda decisión creativa requiere reflexión. Antes de invertir tiempo o dinero, es fundamental evaluar la viabilidad técnica, el impacto social y la coherencia con el propósito personal.

La fase de implementación implica convertir la idea en acción. Ries (2011) propuso el enfoque Lean Startup, que recomienda lanzar versiones simples o prototipos para validar rápidamente si el mercado acepta la propuesta. De este modo, el emprendedor aprende con bajo riesgo y puede ajustar su modelo antes de escalarlo.

Finalmente, la fase de aprendizaje cierra el ciclo. Drucker (2006) enfatizaba que la innovación solo se consolida cuando se sistematizan los resultados y se convierten en conocimiento. Documentar errores, registrar

hallazgos y evaluar impactos permite volver al punto de partida con mayor claridad. Así, la innovación deja de ser un experimento aislado y se convierte en una cultura organizacional.

Ejemplo aplicado:

Una cooperativa de mujeres en Bahía Málaga desarrolló un sistema de entrega directa de mariscos frescos. Comenzaron con pedidos por WhatsApp (exploración e implementación), ajustaron su logística con base en los comentarios de los clientes (aprendizaje) y, con el tiempo, crearon una plataforma digital sencilla (selección y mejora). El proceso no fue lineal, pero sí constante: cada paso mejoró el siguiente.

Consejo del mentor:

Lleva una bitácora de innovación. Anota cada intento, cada error, cada resultado. Las ideas más valiosas suelen aparecer en los márgenes de esos apuntes.

1.5. Innovar con propósito: sostenibilidad, ética y valor compartido

Innovar con propósito implica entender que las empresas no existen aisladas de la sociedad ni del ambiente. Porter y Kramer (2011) introdujeron el concepto de *valor compartido*, según el cual una organización puede ser

rentable al mismo tiempo que genera bienestar colectivo. Las innovaciones que surgen desde esta visión logran un equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental: la llamada triple línea base.

Boons y Lüdeke-Freund (2018) explican que un modelo de negocio sostenible debe integrar la responsabilidad ambiental desde su diseño, no como añadido. En la práctica, esto significa reducir el desperdicio, usar energías limpias, promover la equidad laboral y fortalecer la comunidad local. Bocken et al. (2021) amplían esta visión al proponer que la innovación empresarial sea una herramienta para enfrentar los desafíos del Antropoceno, el tiempo en que la acción humana transforma los ecosistemas.

En América Latina, este enfoque se vuelve urgente. La CEPAL (2019) advierte que las empresas deben convertirse en aliadas del desarrollo sostenible. Las innovaciones sociales y ambientales —como los bancos de alimentos, los empaques biodegradables o las plataformas de comercio justo— muestran que la rentabilidad no está reñida con la ética, sino que puede fortalecerse gracias a ella.

Ejemplo situado:

En el Chocó, un grupo de emprendedores creó una línea de productos cosméticos con aceites naturales y envases retornables. Además de

reducir residuos plásticos, emplearon a mujeres cabeza de familia y destinaron parte de las utilidades a programas educativos. Esta integración de innovación, sostenibilidad y responsabilidad social refleja lo que Yunus y Weber (2010) denominan "negocios sociales": empresas que nacen para resolver problemas y no solo para generar utilidades.

Ejercicio práctico:

Reflexiona sobre tu emprendimiento actual o tu idea en desarrollo:

1. ¿Qué impacto positivo produce en tu entorno?
2. ¿Qué prácticas podrías incorporar para reducir impactos negativos?
3. ¿De qué manera tu innovación contribuye al bienestar colectivo?

Innovar con propósito es transformar la ética en estrategia. La sostenibilidad deja de ser un discurso y se convierte en una ventaja competitiva duradera.

1.6. Ejercicios finales y autoevaluación del emprendedor innovador

El proceso de innovación requiere autoconocimiento. Schumpeter (1934) afirmaba que el emprendedor es quien "rompe la rutina"

del sistema, introduciendo nuevos métodos o productos. Pero romper la rutina también implica desafiar los propios límites, superar la resistencia al cambio y cultivar la confianza en la experimentación.

Autoevaluación práctica:

- ¿Estoy observando mi entorno con curiosidad o con costumbre?
- ¿Busco resolver problemas reales o solo seguir tendencias?
- ¿Aprendo de mis errores o los oculto?
- ¿Mi innovación tiene propósito social y ambiental?

Ejercicio de cierre:

Diseña una hoja de ruta para tu próxima innovación:

1. Define un problema real.
2. Describe una idea posible.
3. Identifica los recursos disponibles.
4. Establece un plan de acción en tres pasos.
5. Evalúa qué tipo de valor genera (económico, social o ambiental). (ver anexo 1)

Consejo final:

Toda innovación empieza con una pregunta y se consolida con un propósito. Como recuerda Drucker (1985), "la innovación convierte una idea en impacto". La tarea del emprendedor es mantener encendida esa chispa, usarla con inteligencia y dirigirla hacia un cambio positivo.

Capítulo 2. Emprender con propósito: filosofía y cultura del emprendimiento

Emprender con propósito significa transformar una idea en acción con sentido, una acción que no solo busca generar ingresos, sino también contribuir al bienestar propio y colectivo. En la actualidad, el emprendimiento se ha convertido en una herramienta de desarrollo social y en un vehículo de cambio cultural. Drucker (1985) sostenía que el emprendedor es, ante todo, un agente que introduce transformaciones significativas en la sociedad, y esa afirmación adquiere hoy un valor renovado en un contexto marcado por la incertidumbre, la desigualdad y la necesidad de modelos sostenibles.

La cultura emprendedora contemporánea no se mide únicamente por la capacidad de generar beneficios, sino por la habilidad de crear valor integral. Yunus y Weber (2010) definen este

principio como la búsqueda de un equilibrio entre el beneficio económico y el impacto social: el empresario del siglo XXI debe ser capaz de combinar rentabilidad y responsabilidad, eficiencia y empatía. En esta línea, Varela (2015) plantea que emprender con propósito exige convertir la innovación en una práctica ética, capaz de generar riqueza sin renunciar a la justicia.

En América Latina, el emprendimiento con propósito se ha consolidado como una estrategia de desarrollo local. Amorós y Cristi (2010) advierten que, en los países en desarrollo, los emprendedores enfrentan entornos institucionales complejos, pero poseen un capital invaluable: la creatividad y la resiliencia. Esa capacidad de crear soluciones desde la escasez es precisamente lo que da sentido al emprendimiento con propósito.

Emprender con propósito implica preguntarse no solo qué voy a hacer, sino por qué lo hago y para quién. McClelland (1961) describió el "motivo de logro" como una de las principales fuerzas psicológicas del comportamiento emprendedor: las personas con alto motivo de logro buscan mejorar constantemente su desempeño, enfrentan desafíos con confianza y aprenden de sus errores. Sin embargo, el propósito da un paso

más allá: no se trata solo de alcanzar metas, sino de que esas metas tengan significado.

2.1. Qué significa emprender con propósito

El propósito es la brújula que orienta el camino del emprendedor. Drucker (2006) afirmaba que toda empresa exitosa comienza con una misión clara: una declaración de sentido que conecta lo que la organización hace con el impacto que desea generar. Sin propósito, las decisiones se vuelven dispersas y los resultados carecen de coherencia. El propósito no se impone; se descubre en el diálogo entre la experiencia personal, las oportunidades del entorno y las necesidades de los demás.

Goleman (2006) explica que el propósito está ligado a la inteligencia emocional, pues exige autoconocimiento, empatía y regulación de las propias motivaciones. Un emprendedor que actúa desde su propósito entiende que su negocio es una extensión de sus valores. Esa conexión interior proporciona energía y dirección: lo impulsa a persistir incluso cuando los recursos son escasos o las circunstancias adversas.

Brené Brown (2021) sostiene que el propósito no surge de la perfección, sino de la vulnerabilidad: de reconocer lo que nos importa

y atrevernos a ponerlo en práctica. Desde esa perspectiva, emprender con propósito es también un ejercicio de autenticidad. Cuando un emprendedor comunica sus convicciones y las traduce en acciones coherentes, genera confianza en su equipo, en sus clientes y en la comunidad.

Un caso ilustrativo proviene del estudio del BID (2020) sobre emprendimientos indígenas en América Latina. Allí se describe cómo comunidades de Bolivia, Colombia y Ecuador han desarrollado negocios basados en el rescate cultural: tejidos, alimentos tradicionales, productos medicinales. Su propósito no se limita a obtener ingresos, sino a preservar la identidad y fortalecer la autonomía económica. En este sentido, el propósito se convierte en una forma de resistencia y de desarrollo sostenible.

Ejercicio práctico:

1. Escribe una frase que resuma lo que te motiva a emprender.
2. Pregúntate: ¿qué problema o necesidad me mueve a actuar?
3. Identifica tres valores personales que quieras reflejar en tu negocio (por ejemplo: honestidad, cooperación, creatividad).

4. A partir de ellos, redacta una versión breve de tu propósito emprendedor: una oración que conecte lo que haces, por qué lo haces y a quién beneficia.

Consejo:
Tu propósito debe ser lo suficientemente claro como para inspirarte en los momentos difíciles y lo bastante flexible como para adaptarse cuando cambien las circunstancias.

2.2. Evolución del pensamiento emprendedor: de Schumpeter a la sostenibilidad

La historia del emprendimiento moderno comienza con las reflexiones de Joseph Schumpeter (1934), quien definió al emprendedor como el agente de la "destrucción creativa": aquel que introduce innovaciones que transforman los mercados y desplazan lo obsoleto. En su visión, el progreso económico depende de la capacidad de las personas para romper las rutinas y generar nuevas combinaciones de recursos. Esta concepción —más económica que social— dio origen al espíritu empresarial moderno.

Sin embargo, en las últimas décadas, el emprendimiento ha evolucionado hacia un enfoque más humano y sostenible. Drucker (1985) amplió la noción schumpeteriana al

sostener que el emprendedor no solo innova para competir, sino también para servir mejor a la sociedad. Con ello introdujo la idea de responsabilidad y utilidad pública en la empresa privada. Posteriormente, Porter y Kramer (2011) formalizaron esta transición mediante el concepto de "valor compartido", que propone integrar el beneficio social en la lógica de los negocios.

Este cambio de paradigma también se refleja en los modelos de negocio contemporáneos. Boons y Lüdeke-Freund (2018) explican que los modelos de negocio sostenibles deben equilibrar tres objetivos: viabilidad económica, equidad social y respeto ambiental. Ya no basta con innovar en productos o procesos; es necesario innovar en los fines mismos del emprendimiento.

La sostenibilidad, por tanto, no es un accesorio, sino una forma de redefinir el éxito. Yunus y Weber (2010) demuestran que las empresas sociales pueden ser financieramente autosuficientes mientras resuelven problemas estructurales como la pobreza o la exclusión. En su propuesta, el emprendedor deja de ser solo un creador de riqueza y se convierte en un constructor de soluciones humanas.

Ejemplo situado:

En la comunidad de San Cipriano (Valle del Cauca), un grupo de jóvenes creó un emprendimiento ecoturístico que combina educación ambiental, gastronomía local y recorridos sostenibles. No solo generaron empleo, sino que también fomentaron la conservación del bosque y la autoestima comunitaria. Su modelo responde a la idea de *valor compartido*: hacer empresa para mejorar el entorno.

Ejercicio de aplicación:

- Escribe en una hoja dos columnas: "emprendimiento tradicional" y "emprendimiento con propósito".
- En la primera, anota tres metas que suelen guiar a los negocios convencionales (por ejemplo: maximizar utilidades, aumentar ventas, reducir costos).
- En la segunda, escribe tres metas que caractericen un negocio con propósito (por ejemplo: generar empleo digno, reducir residuos, promover la equidad).
- Analiza cómo podrías trasladar tus propias metas de la primera columna a la segunda.

2.3. Cultura emprendedora y valores organizacionales

Toda empresa, incluso la más pequeña, encierra una cultura: un conjunto de normas tácitas, hábitos compartidos y formas de interpretar el trabajo. Drucker (1985) insistía en que "la cultura se come a la estrategia en el desayuno", una frase que sigue teniendo una vigencia incuestionable. Una cultura sólida puede sostener a una organización incluso en medio de crisis; una débil, en cambio, puede destruirla pese a contar con buenas ideas o recursos.

La cultura emprendedora nace de las convicciones del fundador, pero crece a medida que se consolidan las prácticas diarias del equipo. Fajardo (2020) define la cultura organizacional como un sistema vivo de símbolos, valores y comportamientos que reflejan cómo las personas interpretan su rol dentro de una empresa. En un emprendimiento naciente, esta cultura se manifiesta en la forma en que se toman las decisiones, se resuelven los conflictos y se manejan los errores. Una organización que castiga el fallo inhibe la innovación; una que lo analiza y aprende de él construye conocimiento.

McClelland (1961) mostró que los entornos que promueven la autonomía y el sentido de logro tienden a producir más emprendedores

exitosos. La cultura emprendedora, en consecuencia, debe basarse en la confianza y en el reconocimiento del mérito, pero también en la cooperación. Las pequeñas empresas latinoamericanas que prosperan lo hacen porque generan un sentido de pertenencia: sus trabajadores no son empleados, sino coautores de una historia colectiva.

El componente ético de la cultura emprendedora es igualmente determinante. Boons y Lüdeke-Freund (2018) argumentan que los modelos de negocio sostenibles no solo dependen de una propuesta económica viable, sino también de una cultura que incorpore la responsabilidad ambiental y social como parte de su identidad. Esto implica fomentar valores como la transparencia, el respeto, la equidad y la coherencia entre el discurso y la acción.

Ejemplo situado:

Una cooperativa agroindustrial del Valle del Cauca logró consolidarse a partir de tres principios culturales: confianza, aprendizaje y equidad. En su asamblea fundacional acordaron que todos los miembros debían rotar los cargos administrativos cada dos años. Esta práctica fortaleció la comprensión mutua, evitó jerarquías rígidas y generó un clima de innovación colectiva. Con el tiempo, la cultura del grupo se convirtió en su ventaja competitiva:

los clientes no solo compraban sus productos, sino también su manera de trabajar.

Aplicación práctica:

1. Identifica los valores que orientan tu negocio (por ejemplo: calidad, solidaridad, respeto).
2. Evalúa si esos valores se reflejan en la práctica diaria.
3. Diseña pequeñas acciones visibles que fortalezcan esa coherencia (por ejemplo, capacitar al equipo en atención ética al cliente o establecer protocolos ambientales).
4. Reflexiona con tu equipo sobre cuál es la cultura que desean proyectar hacia los demás.

La cultura organizacional es el alma del emprendimiento. Cuando los valores se viven —no solo se declaran—, el propósito se vuelve tangible y contagioso.

2.4. Liderazgo ético y responsabilidad social

El liderazgo ético es el cimiento que sostiene cualquier emprendimiento con propósito. Drucker (2006) subrayó que el liderazgo auténtico no se mide por el control, sino por la

capacidad de inspirar confianza. El líder no se define por la autoridad que ejerce, sino por la responsabilidad que asume frente a sus decisiones y frente a las personas a las que afecta.

En el mundo actual, los emprendimientos que carecen de liderazgo ético corren el riesgo de perder legitimidad, incluso si son rentables. Brenkert (2017) sostiene que la ética empresarial no consiste en cumplir normas externas, sino en interiorizar principios que orienten el comportamiento cotidiano. Un líder ético es aquel que se pregunta constantemente: *¿estamos haciendo lo correcto, incluso cuando nadie nos observa?*

Goleman (2006) complementa esta visión al vincular la ética con la inteligencia emocional. El liderazgo empático, capaz de escuchar y entender las motivaciones ajenas, promueve un ambiente de colaboración y bienestar. En contextos como el colombiano, donde muchos emprendimientos surgen en comunidades vulnerables, la empatía se convierte en una herramienta de transformación social.

Porter y Kramer (2011) llevaron este enfoque al ámbito estratégico al proponer el concepto de *valor compartido*: las empresas pueden y deben generar beneficios sociales mientras desarrollan ventajas competitivas. No se trata de filantropía, sino de integrar la responsabilidad social en el

modelo de negocio. Por ejemplo, una empresa que capacita a jóvenes del territorio no solo mejora su reputación, sino que amplía su base de talento y crea un entorno más estable para su crecimiento.

Ejemplo situado:

En Buenaventura, una microempresa de confecciones liderada por mujeres decidió formar a jóvenes del barrio en técnicas de costura, ofreciéndoles una oportunidad laboral y un espacio de mentoría. Esta práctica no solo fortaleció la producción, sino que disminuyó la deserción escolar y promovió la cohesión social. El liderazgo ético, en este caso, se tradujo en desarrollo comunitario.

Ejercicio aplicado:

1. Piensa en una decisión empresarial reciente: ¿qué principios guiaron esa elección?
2. ¿Qué efectos produjo sobre tus colaboradores, tus clientes o tu entorno?
3. Identifica una acción concreta que podrías realizar para fortalecer tu compromiso ético (por ejemplo, compras responsables, precios justos o inclusión laboral).

El liderazgo ético, cuando se ejerce con coherencia, se convierte en la fuente más sólida de credibilidad. Varela (2015) lo resume así: el verdadero liderazgo emprendedor enseña, inspira y deja huella.

2.5. Ejercicios: identificar tu propósito y misión emprendedora

El propósito personal y la misión empresarial son los pilares de la sostenibilidad interior del emprendimiento. Drucker (1985) recomendaba que cada emprendedor redactara una declaración de misión sencilla, orientada a responder tres preguntas: ¿quiénes somos?, ¿a quién servimos? y ¿qué aportamos al mundo? La claridad en estas respuestas evita la dispersión y orienta la toma de decisiones.

Pero el propósito no se escribe una vez: se construye. Brené Brown (2021) recuerda que el propósito surge del coraje de actuar según los propios valores incluso cuando no hay garantía de éxito. Esa coherencia emocional convierte la misión empresarial en un acto de autenticidad.

Guía para el desarrollo del propósito:

1. Explora tu historia personal: Reflexiona sobre los momentos que te han marcado. ¿Qué aprendizajes te dejaron? ¿Qué valores se repiten en ellos?

2. Identifica tus pasiones: Haz una lista de las actividades que te hacen perder la noción del tiempo. El propósito suele estar donde se cruzan la pasión y la necesidad social.
3. Define el impacto deseado: ¿Qué transformación quieres generar en tu comunidad o sector? Piensa más allá del producto; considera las vidas que se verán afectadas.
4. Redacta tu declaración de propósito: Una frase breve que exprese por qué haces lo que haces y qué contribución quieres dejar. (ver anexo 2)

Ejemplo:

Una emprendedora de Tumaco escribió: *"Mi propósito es fortalecer la economía local a través de productos naturales que respeten la selva y generen orgullo por lo nuestro."* Esta afirmación orientó todas sus decisiones posteriores: desde los proveedores que eligió hasta la manera en que comunicó su marca.

Diseño de la misión empresarial:

- Describe el problema que deseas resolver.
- Define tu público objetivo y cómo mejorarás su vida.

- Establece el compromiso central que te distingue (calidad, inclusión, sostenibilidad).
- Redacta una misión que pueda compartirse con claridad con tu equipo y tus clientes. (ver anexo 3)

Ejemplo aplicado:

Una microempresa de café artesanal del Cauca formuló su misión así:

"Elaboramos café de alta calidad, cultivado con prácticas sostenibles y comercializado de forma justa, para honrar el trabajo de nuestras familias y compartir el sabor de nuestra tierra con el mundo."

Esa misión orienta cada acción, desde la compra del grano hasta la comunicación de marca. Cuando el propósito y la misión se alinean, el emprendimiento gana sentido y coherencia.

Ejercicio de cierre:

1. Redacta tu propósito personal y tu misión empresarial.
2. Compáralos y revisa si están alineados.
3. Establece tres acciones concretas para vivir ese propósito en tu trabajo cotidiano.

El propósito es la raíz del emprendimiento. Si el negocio crece, pero el propósito se pierde, el resultado será vacío. Si el propósito permanece, incluso los desafíos se transforman en aprendizaje.

Capítulo 3. De la idea al proyecto: cómo identificar y seleccionar oportunidades

Toda empresa, por grande o pequeña que sea, nació alguna vez como una idea. Pero no todas las ideas se transforman en proyectos sostenibles: algunas se pierden en el entusiasmo inicial, otras fracasan por falta de análisis, y muchas desaparecen porque no responden a una necesidad real. El verdadero arte del emprendimiento consiste en convertir una intuición en una oportunidad concreta y viable. Drucker (1985) señalaba que las oportunidades de negocio no aparecen por accidente; son el resultado de una observación disciplinada y de la capacidad de detectar el cambio antes que los demás.

Schumpeter (1934), al conceptualizar al emprendedor como el motor de la "destrucción creativa", entendía que identificar una oportunidad es romper con la rutina y ver posibilidades donde otros solo ven problemas. Pero en los contextos contemporáneos, especialmente en América Latina, esta habilidad tiene un matiz social y territorial. Amorós y Cristi (2010) destacan que las condiciones económicas y culturales influyen en el tipo de oportunidades que emergen: mientras en algunos contextos se busca innovar

tecnológicamente, en otros se trata de crear soluciones que dignifiquen la vida cotidiana.

Por eso, emprender hoy exige un equilibrio entre la creatividad y el realismo. Kolb (2015) recuerda que todo proceso de aprendizaje emprendedor parte de la experiencia: observar, reflexionar, conceptualizar y actuar. Identificar oportunidades implica recorrer este ciclo una y otra vez, aprendiendo del entorno y de las propias decisiones.

El objetivo de este capítulo es acompañar al lector en ese proceso: observar el entorno, reconocer las necesidades, seleccionar ideas prometedoras y convertirlas en proyectos factibles y sostenibles. No se trata solo de tener una buena idea, sino de tener una idea buena para los demás.

3.1. La observación como punto de partida

La observación es el primer paso del pensamiento emprendedor. Drucker (2006) sostenía que "la fuente más confiable de innovación es el análisis sistemático de las oportunidades", y ese análisis comienza con la mirada. Observar no es solo mirar lo visible, sino también interpretar los silencios del mercado, los hábitos de las personas y los pequeños detalles del entorno que otros pasan por alto.

Kolb (2015) explica que el aprendizaje experiencial se basa en la interacción entre el sujeto y su contexto. Para un emprendedor, el contexto —barrio, comunidad, región— es un laboratorio vivo donde se manifiestan necesidades, carencias y deseos. Los problemas cotidianos son, en realidad, indicios de oportunidad. Un transporte ineficiente puede inspirar un servicio logístico local; una falta de espacios de recreación puede originar un negocio de bienestar comunitario.

Drucker (1985) identificó siete fuentes de oportunidad: lo inesperado, las incongruencias, las necesidades del proceso, los cambios en la estructura del mercado, las transformaciones demográficas, las nuevas percepciones y los avances tecnológicos. Este marco sigue siendo válido para los emprendedores actuales, pero debe reinterpretarse desde la realidad local. En territorios como Buenaventura o Tumaco, por ejemplo, las oportunidades pueden surgir de tradiciones culturales, recursos naturales o problemáticas sociales.

Ejemplo situado:

Un grupo de jóvenes de Guapi observó que los pescadores perdían parte de su producto por falta de refrigeración. En lugar de lamentarse, diseñaron una red de conservación con hielo seco producido a pequeña escala. Con ello redujeron el desperdicio, aumentaron el ingreso

de los pescadores y crearon un modelo replicable. La observación, combinada con empatía y análisis, se convirtió en emprendimiento social.

Ejercicio práctico:

1. Dedica una semana a observar tu entorno cotidiano (comunidad, lugar de trabajo, transporte, mercado local).
2. Registra tres situaciones que te parezcan ineficientes, injustas o mejorables.
3. Reflexiona: ¿qué causa ese problema?, ¿cómo lo resuelve actualmente la gente?, ¿qué podrías aportar tú de manera diferente?

El buen observador no busca ideas: las ideas lo encuentran, pero solo cuando su mente está atenta y su propósito claro.

3.2. Herramientas para detectar necesidades y tendencias

Una vez entrenada la observación, el siguiente paso consiste en estructurar la información para convertirla en conocimiento útil. Drucker (1985) sugería que la oportunidad aparece cuando un cambio económico, tecnológico o social se cruza con una necesidad humana no satisfecha. Para reconocer ese cruce, es necesario contar con herramientas analíticas.

Una de las más efectivas es el análisis PESTEL, propuesto por Kotler y Keller (2016), que examina los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que influyen en un negocio. Este instrumento permite comprender el contexto externo y prever cómo los cambios pueden abrir o cerrar oportunidades. Por ejemplo, un nuevo marco ambiental puede estimular emprendimientos en reciclaje; un avance tecnológico puede crear demandas inéditas; una política pública puede abrir convocatorias o incentivos.

Otra herramienta útil es el mapa de empatía, derivado del design thinking (Brown & Wyatt, 2010). Permite ponerse en el lugar del cliente o beneficiario, preguntarse qué ve, qué siente, qué piensa y qué necesita. Comprender al usuario como persona y no solo como consumidor amplía el sentido del emprendimiento y fortalece su viabilidad emocional y social.

Asimismo, el análisis de tendencias descrito por Tidd y Bessant (2020) ayuda a identificar patrones emergentes en los comportamientos del mercado. Las tendencias no son modas efímeras, sino señales de cambio que marcan el futuro cercano: consumo sostenible, bienestar emocional, digitalización, economía colaborativa. Detectarlas a tiempo permite diseñar modelos de negocio adaptables y resilientes.

Ejemplo situado:

En Popayán, un grupo de estudiantes universitarios detectó la tendencia creciente hacia los alimentos saludables. Observaron que muchos jóvenes querían comer mejor, pero no tenían tiempo. Diseñaron un servicio de comidas rápidas nutritivas a base de productos locales. Su éxito no se debió al azar, sino a la lectura inteligente de una tendencia social.

Aplicación práctica:

1. Realiza un breve diagnóstico PESTEL de tu región o comunidad.
    - Político: ¿existen políticas o programas que impulsen tu sector?
    - Económico: ¿cómo están los precios, la oferta y la demanda?
    - Social: ¿qué hábitos o valores están cambiando?
    - Tecnológico: ¿hay herramientas digitales accesibles que podrías aprovechar?
    - Ecológico: ¿qué oportunidades ofrece la sostenibilidad?
    - Legal: ¿hay normas nuevas que afecten tu idea?

2. Identifica una tendencia social o ambiental relevante y escribe cómo podrías convertirla en oportunidad.

Detectar tendencias no es imitar a los demás, sino anticiparse con autenticidad. El emprendedor con propósito observa el futuro sin perder de vista su territorio.

3.3. Análisis del entorno: método PESTEL y observación local

El análisis PESTEL no solo sirve para estudiar grandes mercados, sino también para comprender los ecosistemas locales donde nacen los emprendimientos. Drucker (2006) y Kotler y Keller (2016) coinciden en que las oportunidades surgen del entendimiento profundo del contexto. Sin embargo, en los entornos comunitarios y rurales, este análisis debe complementarse con la observación participativa, una metodología propia de las ciencias sociales que permite incorporar la voz de los actores locales.

En la práctica, aplicar el PESTEL a nivel territorial implica responder preguntas sencillas:

- Político: ¿el gobierno local apoya los emprendimientos mediante ferias, créditos o capacitación?

- Económico: ¿qué sectores están creciendo o enfrentando dificultades?
- Social: ¿qué costumbres o necesidades se transforman en tu comunidad?
- Tecnológico: ¿qué innovaciones son accesibles para mejorar procesos?
- Ecológico: ¿qué recursos naturales podrían aprovecharse de manera sostenible?
- Legal: ¿qué normas regulan tu actividad productiva o tu sector?

Este tipo de análisis permite conectar la información macro con las realidades micro. Boons y Lüdeke-Freund (2018) señalan que los modelos sostenibles se construyen desde la interdependencia: un negocio no puede prosperar si ignora las condiciones del entorno.

Ejemplo situado:

En Buenaventura, una asociación de productores de plátano aplicó el método PESTEL para evaluar su entorno. Descubrieron que la política municipal priorizaba la seguridad alimentaria (factor político), que el precio del plátano se mantenía estable (económico), que el consumo local crecía (social), y que existían tecnologías de secado solar accesibles (tecnológico). A partir de ese análisis, decidieron

crear una línea de chips naturales, reduciendo pérdidas y generando empleo.

Ejercicio aplicado:

1. Elige un producto o servicio que te interese desarrollar.
2. Realiza un análisis PESTEL local sobre él.
3. Concluye con una frase que resuma tu hallazgo principal: *"Mi entorno ofrece oportunidad en…"*.

La clave está en transformar la observación en estrategia. El conocimiento del contexto es la mejor fuente de innovación auténtica.

3.4. Validar ideas con criterios de impacto, viabilidad y sostenibilidad

Una idea de negocio no se valida por su originalidad, sino por su capacidad de generar valor real. Drucker (1985) sostenía que una innovación solo se convierte en oportunidad cuando logra crear utilidad para alguien. En otras palabras, la validación consiste en demostrar que una idea es deseable, factible y rentable. Estas tres dimensiones conforman el eje de todo emprendimiento sostenible.

La deseabilidad se refiere a si la propuesta responde a una necesidad o deseo genuino del público. Kotler y Keller (2016) explican que el

cliente no compra productos, sino soluciones que le simplifiquen la vida o le generen satisfacción. Por eso, antes de invertir recursos, el emprendedor debe confirmar si su idea interesa a otros. Las entrevistas, los grupos focales o los prototipos mínimos viables (Ries, 2011) son herramientas eficaces para este proceso.

La factibilidad implica analizar si la idea puede llevarse a cabo con los recursos disponibles. Tidd y Bessant (2020) recuerdan que innovar no siempre requiere grandes inversiones, sino creatividad para optimizar recursos. Un producto sencillo, hecho con materiales locales y procesos apropiados, puede ser más factible que uno complejo y costoso.

La rentabilidad, por último, evalúa si la propuesta puede sostenerse económicamente en el tiempo. Sin embargo, en el marco del emprendimiento con propósito, este criterio se amplía para incluir el impacto social y ambiental. Boons y Lüdeke-Freund (2018) afirman que la sostenibilidad económica depende de que el negocio genere valor compartido: beneficios para el emprendedor, la comunidad y el ecosistema.

Ejemplo situado:

En una vereda de Dagua, un grupo de mujeres creó una empresa de infusiones naturales. Su

idea surgió al observar que muchas familias usaban plantas medicinales sin control de calidad. Validaron su propuesta visitando mercados locales, probando empaques reutilizables y ofreciendo degustaciones. Descubrieron que los clientes valoraban tanto el sabor como la historia detrás del producto. Su idea resultó deseable (porque respondía a un hábito cultural), factible (por disponibilidad de plantas locales) y rentable (por su aceptación sostenida).

Herramientas de validación práctica:

1. Entrevistas empáticas: conversa con al menos cinco potenciales clientes. Pregunta qué problemas enfrentan y cómo perciben tu solución.
2. Prototipo mínimo viable (PMV): crea una versión simple de tu producto o servicio y observa la reacción del público.
3. Evaluación triple: califica tu idea en una escala del 1 al 5 según tres preguntas:
    - ¿Resuelve una necesidad real? (Impacto)
    - ¿Puedo ejecutarla con mis recursos actuales? (Viabilidad)
    - ¿Puede sostenerse y generar ingresos? (Sostenibilidad)

4. Analiza los resultados: una idea sólida debería obtener al menos 4 en dos de los tres aspectos.

Reflexión práctica:

El éxito no proviene de tener muchas ideas, sino de validar pocas y ejecutarlas bien. Como señalaba Drucker (2006), "las mejores oportunidades no siempre parecen extraordinarias al principio, pero se consolidan porque resuelven algo que de verdad importa".

3.5. Ejercicios: diagnóstico de oportunidades y selección de idea de negocio

El paso de la observación a la acción requiere método. Kolb (2015) indica que el aprendizaje se consolida cuando la experiencia se transforma en conocimiento aplicable. En el contexto del emprendimiento, esto se traduce en la construcción de un diagnóstico de oportunidades que permita seleccionar la idea con mayor potencial de impacto y coherencia con el propósito personal (ver anexo 4)

Paso 1. Identificar las oportunidades observadas

Recupera las situaciones registradas durante el ejercicio de observación del entorno (3.1). Escribe tres posibles oportunidades de negocio derivadas de esas observaciones.

Ejemplo:

- Falta de opciones de alimentación saludable en el centro de la ciudad.
- Escasez de canales de venta para productores rurales.
- Desperdicio de materiales reutilizables en talleres artesanales.

Paso 2. Analizar las oportunidades con la matriz de impacto, viabilidad y sostenibilidad

Crea una tabla donde evalúes cada idea según tres criterios:

Idea	Impacto social/ambiental	Viabilidad técnica	Sostenibilidad económica	Puntuación total
A	Alta	Media	Media	11
B	Media	Alta	Alta	13
C	Alta	Alta	Media	14

La idea con mayor puntuación no siempre es la más atractiva, sino la más coherente con tu propósito y tus recursos.

Paso 3. Validar con tu propósito emprendedor

Revisa la misión que definiste en el Capítulo 2. Pregúntate:

- ¿Esta idea refleja mis valores?
- ¿Aporta al bienestar de mi entorno?

- ¿Me motiva realmente llevarla adelante?

Si la respuesta es afirmativa, has encontrado una oportunidad alineada con tu propósito.

Ejemplo situado:

Un joven de Buenaventura, apasionado por la música, notó que no existían espacios accesibles para grabar. Aplicó la matriz anterior a tres ideas: vender instrumentos, organizar eventos o crear un estudio comunitario. Aunque la tercera opción requería más esfuerzo técnico, ofrecía mayor impacto social y conexión con su propósito: fortalecer el talento local. Hoy su estudio es también un centro de formación juvenil.

Ejercicio final de síntesis:

1. Enumera tus tres ideas principales.
2. Evalúalas con los tres criterios del modelo triple (impacto, viabilidad, sostenibilidad).
3. Elige una y redacta en una frase por qué es la que mejor representa tu propósito y tus capacidades.

Consejo del mentor:

Las ideas se multiplican, pero los recursos son finitos. Elige una oportunidad que puedas amar, sostener y hacer crecer. Como afirma Yunus y

Weber (2010), los emprendimientos que transforman la realidad son aquellos en los que el beneficio económico nunca supera la pasión por el impacto humano.

Identificar oportunidades no es un ejercicio técnico, sino una actitud frente al mundo. Requiere observar con empatía, pensar con método y actuar con propósito. Drucker (1985) resumía esta tarea con precisión: "El emprendedor siempre busca el cambio, responde a él y lo convierte en oportunidad."

El lector que llega hasta aquí ya ha dado el primer gran paso: mirar su entorno con nuevos ojos y reconocer en él un campo fértil de posibilidades. En los siguientes capítulos aprenderá a convertir esa oportunidad elegida en un plan de negocios sólido, viable y sostenible, sin perder de vista el sentido humano que da origen a todo emprendimiento con propósito.

Capítulo 4. Diseñar con visión: fundamentos del plan de negocios

Un plan de negocios no es un documento burocrático: es una herramienta de pensamiento estratégico. Representa el puente entre la idea y la acción, entre la inspiración y la gestión. Drucker (1985) señalaba que "lo que no se planifica, no se ejecuta, y lo que no se ejecuta, no existe". En ese sentido, planificar no significa limitar la creatividad, sino organizarla para que se vuelva realidad.

Schumpeter (1934) concebía el acto emprendedor como una fuerza que introduce innovaciones capaces de transformar sectores enteros. Sin embargo, esa fuerza necesita dirección, y el plan de negocios cumple ese papel: es el mapa que orienta al emprendedor a través de las incertidumbres del mercado. Kolb (2015) recuerda que el aprendizaje ocurre en ciclos de reflexión y acción; el plan de negocios permite recorrer ese ciclo conscientemente, aprendiendo de cada paso y ajustando la estrategia.

Para los emprendimientos con propósito, planificar no es solo calcular rentabilidad, sino alinear la estrategia con los valores y el impacto social. Yunus y Weber (2010) afirman que las empresas sociales se sostienen cuando la

planificación integra tres dimensiones: sostenibilidad económica, coherencia ética y pertinencia comunitaria. El plan, por tanto, no debe ser un ejercicio técnico frío, sino un documento vivo que encarne el propósito del emprendedor y la visión de su futuro negocio.

En este capítulo aprenderás a comprender los componentes esenciales del plan de negocios, a distinguir su estructura, y a diseñar tu propio esquema adaptado al contexto. El objetivo no es llenar formatos, sino pensar tu negocio estratégicamente, tomando decisiones conscientes sobre qué ofrecerás, a quién, cómo y con qué recursos.

4.1. Qué es y para qué sirve un plan de negocios

El plan de negocios es una guía estructurada que describe cómo una idea se convertirá en una empresa viable. Barringer e Ireland (2022) lo definen como un documento que sintetiza la propuesta de valor, los recursos, las estrategias y las proyecciones financieras de un emprendimiento. Su finalidad no es solo atraer inversionistas, sino también ofrecer al propio emprendedor un marco de organización, control y aprendizaje.

Peter Drucker (2006) consideraba que el plan debía responder siempre tres preguntas clave:

1. ¿Qué quiero lograr?
2. ¿Cómo voy a lograrlo?
3. ¿Cómo sabré que lo estoy logrando?

Estas tres preguntas constituyen el eje de toda planificación efectiva. Si se responden con claridad, el plan de negocios se convierte en un instrumento de gestión flexible, capaz de adaptarse al cambio sin perder su rumbo.

Además de orientar internamente, el plan cumple una función externa: comunica la visión del negocio a socios, inversionistas y aliados. Varela (2015) subraya que un plan bien construido proyecta confianza, porque muestra que el emprendedor comprende su entorno, calcula sus riesgos y fundamenta sus decisiones.

Ejemplo situado:

Una cooperativa de mujeres productoras de cacao en el Pacífico colombiano estructuró su plan de negocios en torno a tres preguntas básicas: ¿qué ofrecer? (cacao premium con trazabilidad social), ¿a quién? (mercados justos y chocolaterías artesanales), y ¿cómo? (producción sostenible y asociativa). Este esquema simple les permitió gestionar recursos del SENA y acceder a créditos del Banco Agrario. Su plan se convirtió en su carta de presentación.

Aplicación práctica:

Antes de escribir tu plan, formula tus tres respuestas iniciales:

- ¿Qué producto o servicio ofreces y qué problema resuelve?
- ¿Quién se beneficiará directamente?
- ¿Qué recursos tienes y cuáles necesitas conseguir?

Un plan no empieza con números, sino con sentido. La claridad del propósito precede a la rentabilidad.

4.2. Componentes básicos del plan: idea, mercado, operaciones, finanzas y sostenibilidad

Un plan de negocios, como explican Hisrich y Peters (2018), se estructura alrededor de cinco componentes esenciales que, en conjunto, describen el ADN del emprendimiento: idea, mercado, operaciones, finanzas y sostenibilidad. Cada uno cumple una función estratégica y se relaciona con los demás.

1. La idea o propuesta de valor.

Es el corazón del plan. Debe responder a la pregunta: ¿por qué mi negocio existe y qué aporta de diferente? Osterwalder y Pigneur (2010) conceptualizan la propuesta de valor como el conjunto de beneficios que una empresa

ofrece para resolver un problema o satisfacer una necesidad. En el contexto latinoamericano, una buena idea no es la más original, sino la más pertinente. Amorós y Cristi (2010) subrayan que la pertinencia social es lo que convierte una idea en oportunidad sostenible.

2. El mercado.

Comprender a quién se dirige el producto o servicio es fundamental. Kotler y Keller (2016) destacan que el mercado no es una masa anónima, sino un conjunto de personas con motivaciones específicas. Identificar segmentos, analizar competidores y estudiar tendencias permite diseñar estrategias de comunicación y precios realistas.

3. Las operaciones.

Aquí se define cómo se producirá y entregará el valor. Tidd y Bessant (2020) explican que los procesos operativos determinan la eficiencia y la capacidad de adaptación. Este componente debe incluir la descripción del proceso productivo, los recursos humanos, la infraestructura y la logística.

4. Las finanzas.

El plan financiero traduce la estrategia en cifras. Ries (2011) advierte que los emprendedores deben evitar planificar desde el deseo y comenzar desde la evidencia: estimar

costos reales, flujos de caja y puntos de equilibrio. Los números no son un obstáculo, sino un lenguaje para tomar decisiones informadas.

5. La sostenibilidad.

Boons y Lüdeke-Freund (2018) y Bocken et al. (2021) plantean que ningún negocio puede considerarse exitoso si destruye el entorno del que depende. Incorporar prácticas sostenibles —uso responsable de recursos, inclusión social, equidad laboral— no solo es una exigencia ética, sino una ventaja competitiva.

Ejemplo aplicado:

Una microempresa de jabones artesanales del Cauca desarrolló su plan siguiendo estos cinco componentes. Definió su idea ("productos naturales que cuidan la piel y el ambiente"), estudió su mercado (jóvenes y turistas interesados en consumo responsable), organizó sus operaciones (talleres familiares), estructuró sus finanzas (costos claros, márgenes razonables) e integró sostenibilidad (empaques biodegradables y comercio justo). Este enfoque integral garantizó su crecimiento progresivo.

Ejercicio práctico:

1. Dibuja un esquema con los cinco componentes de tu plan.

2. Escribe una frase clave que resuma cada uno.
3. Revisa la coherencia entre ellos: ¿la idea responde al mercado?, ¿las operaciones pueden sostener las finanzas?, ¿la sostenibilidad refuerza tu valor diferencial?

La coherencia entre los componentes es el alma del plan. Un modelo sólido se construye cuando las piezas encajan en torno al propósito.

4.3. Modelos y enfoques (Varela, SENA, OECD)

El diseño de un plan de negocios no sigue un único modelo. Cada institución y autor propone enfoques que, al combinarse, ofrecen una visión más completa y flexible. En Colombia, la integración de metodologías como las de Varela (2015), el SENA (2020) y la OECD (2005) ha permitido consolidar una estructura pedagógica y práctica para formar emprendedores con visión estratégica.

Varela (2015) concibe el plan de negocios como una síntesis entre ciencia y arte. Desde su perspectiva, planificar implica tanto analizar racionalmente los datos como interpretar los deseos, los sueños y las aspiraciones que movilizan al emprendedor. Esta visión

humanista convierte el plan en una herramienta de reflexión, no solo de gestión.

El SENA (2020), por su parte, plantea un enfoque didáctico orientado al aprendizaje por proyectos. Su Guía *didáctica del Modelo Canvas* propone una adaptación accesible y contextualizada del modelo de Osterwalder y Pigneur (2010). Este instrumento divide el negocio en nueve bloques interdependientes —propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones, fuentes de ingreso, recursos, actividades, socios y estructura de costos—, lo cual permite visualizar de manera integrada cómo funciona la empresa.

La **OECD (2005)**, en su *Manual de Oslo*, aporta el marco metodológico para entender la innovación como un proceso transversal al modelo de negocio. Según esta guía, todo plan debe incluir mecanismos para generar, evaluar y sostener innovaciones que incrementen la productividad y el impacto social. Es decir, no se trata solo de ejecutar un modelo rentable, sino de mantenerlo vivo mediante la mejora continua.

Integrar estos tres enfoques —Varela, SENA y OECD— ofrece un camino completo:

- Varela aporta el sentido humano y estratégico.

- El SENA provee las herramientas prácticas y visuales.
- La OECD asegura la perspectiva innovadora y de largo plazo.

Ejemplo situado:

Un grupo de jóvenes en Buenaventura decidió aplicar este enfoque combinado. Empezaron con el modelo Canvas del SENA para estructurar su idea de negocio de turismo comunitario. Luego, con la orientación del Manual de Oslo, incorporaron un componente de innovación social: una plataforma digital para reservar experiencias locales. Finalmente, inspirados por Varela, redefinieron su misión con una pregunta clave: "¿cómo podemos hacer del turismo un vehículo de orgullo y educación territorial?". El resultado fue un plan coherente, innovador y con identidad.

Ejercicio práctico:

1. Dibuja el lienzo Canvas del SENA y completa cada bloque con la información de tu negocio.
2. Revisa el modelo de Varela: ¿tu plan refleja el propósito y los valores que te motivan?
3. Evalúa tu plan con los criterios de innovación de la OECD: ¿qué mejoras o

cambios introduces respecto al mercado actual?

4. Combina los tres enfoques en un esquema final.

La riqueza del plan no radica en su formato, sino en su capacidad para integrar lo técnico, lo humano y lo innovador.

4.4. Estructura recomendada del plan

A partir de los modelos anteriores, se puede proponer una estructura clara, flexible y aplicable para elaborar un plan de negocios completo. Esta estructura, adaptada a la realidad latinoamericana y al espíritu de emprendimiento con propósito, incluye los siguientes apartados:

1. **Resumen ejecutivo.**

   Presenta una visión general del negocio: qué ofrece, a quién se dirige y cuál es su ventaja competitiva. Aunque se redacta al final, debe colocarse al inicio para captar el interés de los lectores.

2. **Descripción del emprendimiento.**

Aquí se narra el origen de la idea, su propósito y su conexión con el entorno. Drucker (1985) sugería responder a tres preguntas: ¿qué necesidad existe?, ¿qué solución propongo?, ¿qué valor ofrezco?

3. **Análisis de mercado.**

Incluye la segmentación de clientes, el estudio de competidores y las tendencias del sector. Kotler y Keller (2016) insisten en que el éxito depende de conocer a fondo a las personas a las que se sirve.

4. **Plan operativo.**

Describe cómo se elaborará o prestará el servicio, qué recursos se necesitan y cómo se organizarán los procesos. Tidd y Bessant (2020) destacan que la innovación operacional es clave para mantener la eficiencia.

5. **Plan financiero.**

Contiene las estimaciones de costos, precios, flujo de caja y punto de equilibrio. Hisrich y Peters (2018) recomiendan proyectar tres escenarios: optimista, realista y conservador.

6. **Sostenibilidad y responsabilidad social.**

   Este apartado, inspirado en Boons y Lüdeke-Freund (2018), detalla las prácticas ambientales, sociales y éticas que acompañarán el desarrollo del negocio. Aquí se explicita cómo el emprendimiento contribuye al bienestar colectivo.

7. **Plan de implementación y seguimiento.**

   Indica las fases de ejecución, los indicadores de éxito y los mecanismos de evaluación. Kolb (2015) recuerda que planificar también es aprender: cada paso debe generar conocimiento para la siguiente etapa.

Ejemplo situado:

Una microempresa de productos de limpieza ecológicos en Cali usó esta estructura para formalizar su idea. Al incluir la sostenibilidad como un componente transversal —reducción de químicos, envases retornables y empleo femenino—, obtuvo apoyo de una fundación ambiental. Su plan no solo sirvió como guía interna, sino como herramienta para atraer alianzas y credibilidad.

Aplicación práctica:

1. Redacta un esquema de tu plan siguiendo estos siete apartados.
2. Escribe una frase clave que resuma el objetivo principal de cada sección.
3. Evalúa cuál de las partes requiere más investigación o desarrollo.
4. Planifica un calendario de trabajo para completarlas.

Un buen plan combina claridad, propósito y orden. No se trata de escribir mucho, sino de decir lo esencial con profundidad y coherencia.

4.5. Ejercicio: esquema base de tu plan de negocios

Este ejercicio busca que el lector traduzca las ideas de los apartados anteriores en una estructura real. La meta no es tener un documento perfecto, sino comenzar a construir un mapa que pueda mejorarse con la práctica (ver anexo 5)

Paso 1. Define tu propósito y tu propuesta de valor.
Recupera lo aprendido en los capítulos anteriores. Formula en una sola oración lo que motiva tu negocio y el valor que ofrece.

Ejemplo: “Producir alimentos saludables que promuevan la economía campesina y cuiden el ambiente.”

Paso 2. Identifica a tu público objetivo. Describe brevemente quiénes son tus clientes o beneficiarios. Piensa en sus hábitos, aspiraciones y problemas cotidianos.

Paso 3. Resume tu estrategia operacional.

Especifica dónde, cómo y con quién producirás. Indica qué recursos clave necesitas y cómo los obtendrás.

Paso 4. Esboza tu modelo financiero.

Calcula costos fijos y variables, estima tus ingresos y define tu punto de equilibrio. Si no tienes cifras exactas, usa aproximaciones razonables para iniciar.

Paso 5. Integra la sostenibilidad.

Piensa en tres acciones concretas para reducir impactos negativos y aumentar los positivos: uso de materiales locales, capacitación comunitaria, energía renovable, entre otras.

Paso 6. Diseña tu cronograma.

Divide la puesta en marcha en tres fases: inicio, consolidación y expansión. Asigna fechas tentativas y responsables.

Ejemplo aplicado:

Una emprendedora de Palmira que produce velas artesanales elaboró su esquema base siguiendo estos pasos. Al principio solo tenía una idea; al final del ejercicio, contaba con un documento de tres páginas que detallaba su propósito, mercado, costos, estrategias y compromisos ambientales. Esa hoja se convirtió en la semilla de su negocio formal.

Consejo del mentor:

No esperes a tener toda la información. El plan se construye caminando. Como enseña Kolb (2015), el aprendizaje surge de la acción y la reflexión: comienza hoy y mejora mañana.

Capítulo 5. Conocer el entorno: estudio de mercado paso a paso

Ninguna idea de negocio puede madurar sin un conocimiento profundo del entorno donde busca florecer. Un emprendimiento no se construye en el vacío: se gesta dentro de un contexto social, económico y cultural que condiciona su sentido, sus posibilidades y su impacto. Drucker (1985) fue categórico al afirmar que el éxito empresarial depende menos de la genialidad individual que de la capacidad de comprender los cambios del entorno y anticiparse a ellos. En este sentido, el estudio de mercado es el primer acto de realismo emprendedor: un ejercicio de observación disciplinada que traduce las intuiciones en evidencias y las aspiraciones en decisiones.

Sin embargo, estudiar el mercado no debe entenderse como una tarea técnica o meramente estadística. Como señalan Kotler y Keller (2016), el mercado no está compuesto de cifras, sino de personas. Cada dato de consumo refleja una historia, una necesidad, un deseo o una frustración. Comprender el mercado es, por tanto, comprender a las personas en su complejidad: sus contextos, emociones, valores y hábitos. Esta mirada humanizada del marketing no busca manipular al consumidor,

sino crear relaciones de valor basadas en el respeto y la utilidad mutua.

Amorós y Cristi (2010), en su estudio sobre emprendimiento y pobreza en América Latina, subrayan que los mercados latinoamericanos no pueden analizarse con los mismos parámetros que los de economías industrializadas. En contextos marcados por la informalidad, la desigualdad o la diversidad cultural, el mercado es también un espacio de interacción social y de resistencia económica. Por eso, el estudio de mercado en clave latinoamericana debe ser sensible a las realidades locales, reconocer las dinámicas comunitarias y valorar los saberes tradicionales como fuentes legítimas de innovación.

En este capítulo se busca enseñar al lector a mirar su entorno como un ecosistema vivo, identificar quiénes son sus potenciales clientes, qué alternativas ya existen, y cómo construir una propuesta de valor diferente, coherente y sostenible. Más que un conjunto de técnicas, el estudio de mercado será aquí un proceso de aprendizaje experiencial, siguiendo el ciclo de Kolb (2015): observar, reflexionar, conceptualizar y actuar. El objetivo no es llenar un formato, sino aprender a leer el mundo con ojos emprendedores.

5.1. El mercado como sistema: comprender su dinámica

El mercado no es un escenario inerte donde se ofrecen productos, sino un sistema complejo de relaciones que cambian constantemente. Schumpeter (1934) lo entendía como un espacio dinámico donde la "destrucción creativa" da origen a nuevas formas de producción, consumo e intercambio. Cada innovación altera las reglas del juego: los hábitos cambian, surgen competidores, desaparecen intermediarios. El emprendedor, por tanto, debe aprender a moverse dentro de ese flujo cambiante y reconocer los signos de transformación antes que los demás.

Comprender el mercado implica analizar tres dimensiones interconectadas: el consumidor, el competidor y el contexto. El consumidor representa la demanda y las aspiraciones; el competidor, las alternativas y los modelos de referencia; el contexto, el conjunto de factores económicos, políticos y culturales que enmarcan las oportunidades. Drucker (2006) explicaba que la observación del entorno es el punto de partida de toda innovación: "Las oportunidades no se crean por azar, se descubren en el análisis de lo que cambia".

Desde esta perspectiva, el mercado debe entenderse como un sistema vivo, donde los actores sociales generan continuamente

significados y valor. Bocken et al. (2021) afirman que los negocios sostenibles no se limitan a reaccionar ante el mercado, sino que lo transforman positivamente, introduciendo prácticas que benefician a la sociedad y al ambiente.

Ejemplo situado:

En la zona rural de Buenaventura, la proliferación de tiendas informales de abarrotes había saturado la oferta. Sin embargo, un joven emprendedor observó que la mayoría no ofrecía productos saludables ni locales. Aprovechando las redes de productores agrícolas, creó un modelo de "tienda verde" que vendía frutas, hortalizas y productos del campo a precios justos. En menos de un año, su emprendimiento no solo prosperó económicamente, sino que también contribuyó a fortalecer la economía campesina.

Ejercicio de aplicación reflexiva:

1. Describe brevemente tu mercado actual: ¿qué productos o servicios predominan?, ¿qué tipo de clientes son los más comunes?
2. Identifica un cambio reciente (social, tecnológico o cultural) que esté transformando ese mercado.

3. Reflexiona sobre qué nuevas oportunidades podrían derivarse de ese cambio.

Este ejercicio entrena la capacidad analítica del emprendedor para detectar los puntos de ruptura donde aparecen las oportunidades: cuando algo deja de funcionar, cuando surge una necesidad nueva, cuando una tendencia global llega a lo local.

5.2. Segmentación: conocer al cliente y sus motivaciones

El éxito de un emprendimiento no depende de venderle a todo el mundo, sino de conocer con precisión a quién se le vende. La segmentación de mercado, según Kotler y Keller (2016), consiste en dividir el conjunto total de consumidores en grupos más pequeños y homogéneos, de modo que cada estrategia responda a las características y motivaciones reales de esos grupos.

Los criterios clásicos de segmentación —geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales— siguen siendo útiles, pero deben complementarse con herramientas cualitativas que permitan entender la lógica emocional del consumo. Brown y Wyatt (2010), en su enfoque de design thinking, recomiendan crear "personas" o arquetipos: representaciones

narrativas de los clientes ideales, basadas en su historia de vida, aspiraciones y frustraciones. Este enfoque humaniza el análisis y permite diseñar productos que dialogan con la sensibilidad del usuario.

Por ejemplo, un negocio que produce café artesanal puede segmentar a su público de tres maneras:

- Jóvenes urbanos que buscan experiencias sensoriales únicas.
- Familias que prefieren productos locales y sostenibles.
- Turistas que desean llevar un recuerdo simbólico de la región.

Cada grupo requerirá estrategias diferentes de empaque, promoción y comunicación. Como recuerda Goleman (2006), la empatía es una forma de inteligencia aplicada al emprendimiento: comprender emocionalmente al cliente genera confianza y lealtad, más allá del precio.

Ejemplo situado:

Una microempresa en Popayán que elaboraba productos de panadería decidió estudiar a su clientela con mayor detalle. Descubrieron que los estudiantes universitarios valoraban el precio y la rapidez, mientras que los adultos

preferían calidad y variedad. Crearon dos líneas paralelas de producto —"Express" y "Tradicional"— y lograron duplicar su volumen de ventas en seis meses.

Ejercicio de segmentación empática:

1. Define tres posibles grupos de clientes para tu producto o servicio.
2. Describe para cada uno: su edad promedio, estilo de vida, valores y motivaciones.
3. Elige un nombre simbólico para cada perfil ("Laura consciente", "Carlos práctico", "Juana creativa").
4. Pregúntate qué tipo de mensaje o producto conectaría mejor con cada uno.

Este ejercicio, más que una segmentación numérica, te permite construir una relación emocional con tus futuros clientes y pensar tu emprendimiento desde el servicio y no desde la oferta.

5.3. Métodos y herramientas de recolección de información

Una vez definidos los clientes y el mercado, el emprendedor necesita información sólida para tomar decisiones. Sin datos, las ideas permanecen en el terreno de la intuición.

Drucker (2006) insistía en que "la gestión moderna se basa en información verificable, no en suposiciones". Por ello, el estudio de mercado combina distintas técnicas para recolectar y analizar información útil, confiable y contextualizada.

Existen tres grandes fuentes de información, que deben articularse:

1. **Fuentes secundarias o documentales.** Son las estadísticas y estudios ya existentes. Incluyen datos del DANE, informes del Banco de la República, cámaras de comercio, gremios empresariales o publicaciones académicas. Estas fuentes permiten comprender el tamaño del mercado, las tendencias del consumo o los movimientos de precios.

2. **Fuentes primarias cuantitativas.** Se obtienen mediante encuestas, formularios o registros de ventas. Permiten medir cuántas personas estarían dispuestas a comprar un producto, cuánto pagarían o con qué frecuencia lo harían.

3. **Fuentes primarias cualitativas.** Se basan en entrevistas, observaciones y grupos focales. Aportan información sobre los motivos, percepciones y valores

que guían las decisiones del consumidor. Este tipo de datos es fundamental para entender el por qué detrás de las cifras.

Kotler y Keller (2016) recomiendan iniciar siempre con una exploración cualitativa —para descubrir— y continuar con un estudio cuantitativo —para confirmar—. Esta secuencia permite equilibrar intuición y evidencia.

Ejemplo situado:

Una cooperativa de mujeres en Tumaco quiso lanzar una línea de cosméticos naturales a base de coco. Antes de invertir, entrevistaron a 30 potenciales consumidoras y aplicaron una encuesta a 200 personas. Descubrieron que el 70 % asociaba los productos naturales con bienestar, pero solo el 25 % los encontraba accesibles. Con esa información ajustaron su precio y diseñaron empaques reutilizables. La investigación no fue un gasto: fue una inversión que redujo el riesgo.

Ejercicio de aplicación guiada:

1. Diseña tres preguntas abiertas para entrevistas (por ejemplo: "¿Qué te motiva a comprar este tipo de producto?").
2. Diseña tres preguntas cerradas para una breve encuesta (por ejemplo: "¿Con qué frecuencia comprarías este producto?").

3. Aplica ambas herramientas a diez personas distintas y registra tus hallazgos.
4. Reflexiona: ¿qué aprendiste sobre las preferencias, temores o expectativas de tus clientes?

Kolb (2015) explica que la verdadera comprensión se construye al integrar la experiencia con la reflexión. Por ello, más que acumular respuestas, este ejercicio busca desarrollar tu capacidad para interpretar el significado de los datos y traducirlos en decisiones estratégicas.

5.4. Análisis de la competencia y ventajas diferenciales

Conocer el mercado implica reconocer que no se está solo. Cada producto o servicio existe dentro de un ecosistema competitivo en el que diferentes actores buscan satisfacer necesidades similares. Drucker (1985) señalaba que la competencia no debe verse como una amenaza, sino como una oportunidad para aprender, mejorar y diferenciarse. Un estudio de mercado serio, por tanto, no solo mide la demanda: también mapea las ofertas existentes y las brechas que pueden aprovecharse.

El análisis de la competencia es un proceso sistemático que permite identificar quiénes son

los principales competidores, qué ofrecen, a qué precios, cómo se comunican con sus clientes y cuáles son sus debilidades. Kotler y Keller (2016) proponen cuatro pasos esenciales:

1. Identificar competidores directos e indirectos.
2. Analizar sus estrategias de marketing y posicionamiento.
3. Evaluar sus fortalezas y debilidades.
4. Definir la ventaja competitiva del propio emprendimiento.

La ventaja competitiva, según Porter y Kramer (2011), surge cuando una organización crea valor de manera distinta a sus competidores y logra sostener esa diferencia en el tiempo. Pero en el contexto del emprendimiento con propósito, la ventaja diferencial no se limita al precio ni a la eficiencia: incluye la dimensión ética, social y ambiental. Boons y Lüdeke-Freund (2018) advierten que la sostenibilidad —el compromiso con el entorno y con las personas— puede convertirse en la diferencia más poderosa de un negocio contemporáneo.

Ejemplo situado:

En el litoral Pacífico, una microempresa dedicada a la elaboración de productos

artesanales en tagua (semilla vegetal conocida como "marfil vegetal") se enfrentaba a la competencia de souvenirs industrializados importados. En lugar de imitar sus precios o diseños, apostó por su valor diferencial: piezas hechas a mano, con identidad cultural afrodescendiente y trazabilidad ecológica. Su estrategia no fue competir, sino redefinir las reglas del juego, orientando la oferta hacia turistas conscientes del impacto social y ambiental.

Método práctico: análisis FODA del entorno competitivo

Una herramienta sencilla para este proceso es la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que permite integrar los hallazgos del estudio de mercado con la reflexión estratégica.

Aspecto	Preguntas orientadoras	Ejemplo
Fortalezas	¿Qué hago mejor que los demás?	Uso de materias primas locales y sostenibles.
Oportunidades	¿Qué tendencias o políticas me favorecen?	Creciente interés por productos ecológicos.
Debilidades	¿Qué aspectos debo mejorar?	Falta de visibilidad digital.

Amenazas	¿Qué factores externos pueden afectarme?	Entrada de competidores internacionales.

El FODA no es un ejercicio teórico: debe traducirse en estrategias concretas. Si la fortaleza está en la autenticidad del producto, la estrategia podría ser reforzar el relato de marca; si la debilidad es la distribución, se debe invertir en canales digitales.

Ejercicio aplicado:

1. Elabora una matriz FODA de tu emprendimiento.
2. Identifica tres acciones concretas que te permitan transformar una debilidad en fortaleza o una amenaza en oportunidad.
3. Resume tu ventaja diferencial en una frase clara: "Mi negocio es diferente porque…".

Como subraya Drucker (2006), "una ventaja no se posee, se mantiene": la innovación continua es la única forma de sostenerla.

5.5. Ejercicios: mapa de competencia y perfil del cliente ideal

Una vez comprendidas las dinámicas del mercado y la competencia, el siguiente paso es visualizar esa información en instrumentos prácticos. Dos de los más útiles son el mapa de competencia y el perfil del cliente ideal, herramientas que permiten integrar lo aprendido y orientar la estrategia comercial.

El mapa de competencia

El mapa de competencia consiste en representar gráficamente a los principales actores del mercado según criterios relevantes como precio, calidad, innovación o sostenibilidad. Este recurso ayuda a detectar espacios vacíos donde puede ubicarse la propuesta del emprendedor.

Por ejemplo, si los productos existentes son costosos pero de alta calidad, y los baratos carecen de valor agregado, el espacio intermedio puede representar una oportunidad. Tidd y Bessant (2020) destacan que los innovadores exitosos son aquellos que logran reposicionar el valor, ofreciendo soluciones diferentes sin depender exclusivamente del precio.

Ejemplo situado:

En el sector gastronómico de Buenaventura, la mayoría de los restaurantes se ubicaban en dos extremos: comida rápida económica o cocina gourmet costosa. Un grupo de jóvenes chefs decidió crear un modelo intermedio — restaurantes de comida local con experiencia cultural— ubicándose en el "espacio vacío" del mapa. Este posicionamiento les permitió atraer tanto a locales como a turistas, sin competir frontalmente con los extremos.

Ejercicio práctico: construir tu mapa de competencia

1. Identifica cuatro competidores directos y dos indirectos.
2. Dibuja un eje horizontal con el nivel de precio (bajo a alto) y un eje vertical con el nivel de calidad percibida (baja a alta).
3. Ubica a cada competidor en el gráfico.
4. Añade tu propuesta: ¿en qué lugar te situarías?
5. Reflexiona: ¿estás en un espacio saturado o en una zona con potencial?

Este ejercicio permite visualizar la estrategia y descubrir nichos que antes no eran evidentes (ver anexo 6)

El perfil del cliente ideal

Mientras el mapa de competencia mira hacia fuera, el perfil del cliente ideal mira hacia adentro, hacia el corazón de la relación comercial. Según Kotler y Keller (2016), el perfil del cliente ideal no describe a la masa de consumidores, sino al tipo de persona que mejor encarna el propósito del emprendimiento.

El SENA (2020), en su guía del modelo Canvas, propone definir este perfil combinando datos demográficos, comportamientos, valores y aspiraciones. De esta manera, el emprendedor puede diseñar su producto, su comunicación y su estrategia de fidelización en coherencia con las expectativas reales del cliente.

Ejemplo situado:

Una diseñadora textil de Quibdó elaboró el perfil de su cliente ideal a partir de entrevistas: "Mujer joven, profesional, que busca vestir con identidad afro y apoyar el comercio justo". Con esta información, ajustó sus diseños, sus materiales y su mensaje. Su marca creció porque dejó de hablar a todos y empezó a hablarle a alguien.

Ejercicio guiado para definir tu cliente ideal:

1. Piensa en las personas que más valoran tu producto o servicio.

2. Describe sus características (edad, ocupación, intereses, valores, hábitos de compra).
3. Imagina un día en su vida: ¿dónde compra?, ¿cómo decide?, ¿qué redes usa?, ¿qué lo inspira?
4. Resume en una frase su motivación principal: *"Compra mi producto porque…"*.

Este ejercicio refuerza el principio fundamental del emprendimiento con propósito: entender antes de ofrecer. Goleman (2006) lo expresaba así: "La empatía es la base de toda relación duradera, incluso en los negocios".

Síntesis integradora

El estudio de mercado es el espejo donde el emprendedor se encuentra con la realidad. Permite entender qué desean las personas, cómo se comportan los competidores y qué condiciones externas favorecen o limitan el negocio. Pero más allá de su función analítica, constituye un ejercicio de humildad y aprendizaje. Drucker (1985) recordaba que "el propósito del negocio es crear valor para otros"; investigar el mercado, entonces, es una forma de escuchar al otro antes de hablar.

Al culminar este capítulo, el lector debería haber aprendido a mirar su entorno con ojos

críticos, identificar patrones, descubrir oportunidades, diseñar estrategias y reconocer sus propios diferenciales. Este conocimiento será la base del siguiente paso: transformar la información del mercado en una estrategia de marketing coherente, ética y efectiva, tema del próximo capítulo.

Capítulo 6. Hacerlo posible: estudio técnico y operativo del proyecto

El paso de la idea al proyecto exige una traducción concreta: pasar del concepto al diseño, de la intuición a la estructura, del propósito a la operación. Todo emprendimiento, si desea consolidarse, debe transformarse en un sistema organizado de recursos, tiempos y personas. Esta es la función del estudio técnico y operativo, la columna vertebral que convierte los sueños en procedimientos reales. Drucker (1985) afirmaba que "una idea solo se vuelve innovación cuando encuentra un método para hacerse posible", señalando con ello que la gestión técnica no es un accesorio administrativo, sino una condición del éxito emprendedor.

En los ecosistemas empresariales contemporáneos, el estudio técnico representa el momento en que el emprendedor debe responder a las preguntas más concretas: ¿cómo produciré o prestaré el servicio?, ¿qué necesito?, ¿dónde y con quién lo haré?, ¿qué infraestructura requiere mi modelo de negocio? Hisrich y Peters (2018) explican que esta fase es decisiva porque determina la viabilidad física, tecnológica y humana del proyecto. Una buena planificación operativa reduce costos, previene

errores y eleva la calidad del producto o servicio, mientras que una planificación deficiente puede comprometer todo el esfuerzo previo.

No obstante, el estudio técnico no debe confundirse con una burocracia o un listado de requisitos. Es, como sostiene Kuratko (2016), un ejercicio creativo de diseño organizacional que traduce los valores del emprendedor en un sistema de trabajo. En América Latina, donde los recursos suelen ser limitados, esta etapa requiere ingenio y adaptabilidad. Drucker (2006) recordaba que "la innovación más inteligente no siempre requiere más recursos, sino mejor uso de los disponibles". La eficiencia se convierte así en una forma de ética: aprovechar sin desperdiciar, producir sin destruir, crecer sin perder sentido.

Desde la perspectiva de la sostenibilidad, Boons y Lüdeke-Freund (2018) subrayan que las decisiones técnicas —infraestructura, materiales, procesos, insumos— determinan gran parte de la huella ambiental y social del emprendimiento. Diseñar operaciones sostenibles no solo es una opción moral, sino una estrategia competitiva: los consumidores valoran cada vez más los modelos que equilibran eficiencia económica y responsabilidad ambiental.

Por eso, este capítulo invita a pensar el estudio técnico como un acto de coherencia: el

emprendedor que planifica bien no solo busca producir, sino organizar un modo de hacer que refleje su propósito y sus valores. A continuación, se desarrollan los dos primeros componentes: el diseño del proceso productivo y la definición de la localización, la infraestructura y los requerimientos técnicos.

6.1. Diseño del proceso productivo o de prestación del servicio

El diseño del proceso productivo constituye el primer nivel del estudio técnico y responde a una pregunta esencial: ¿cómo transformar los recursos en valor? Drucker (1985) lo planteaba como el núcleo de la eficiencia organizacional: cada actividad debe tener un propósito claro dentro de un flujo ordenado que conduzca a un resultado medible. En el contexto emprendedor, ese flujo traduce la propuesta de valor en una secuencia de acciones concretas que garantizan calidad, coherencia y sostenibilidad.

Según Barringer e Ireland (2022), un proceso productivo bien diseñado debe cumplir tres condiciones fundamentales: eficiencia, consistencia y capacidad de mejora continua. La eficiencia implica minimizar desperdicios y aprovechar al máximo los recursos disponibles; la consistencia asegura que el producto o servicio mantenga estándares estables; y la mejora continua introduce la lógica del

aprendizaje organizacional, que permite perfeccionar el proceso con cada ciclo de producción. Este enfoque se vincula con la teoría del aprendizaje experiencial de Kolb (2015): planificar, actuar, observar, reflexionar y reajustar.

Para los bienes tangibles, el proceso productivo puede representarse como una cadena de valor que inicia con la adquisición de insumos y culmina con la entrega al cliente. En los servicios, el proceso se traduce en el conjunto de interacciones que componen la experiencia del usuario. Kotler y Keller (2016) introducen el concepto de *momentos de verdad*: cada punto de contacto entre el cliente y la organización debe diseñarse cuidadosamente, pues define la percepción del valor y la confianza. Por tanto, la producción de un servicio exige la misma rigurosidad técnica que la de un bien físico.

El diseño técnico debe considerar el flujo lógico y temporal de las operaciones. Drucker (2006) recomendaba que el emprendedor se hiciera tres preguntas al organizar su proceso:

1. ¿Qué actividades son esenciales para generar el valor prometido?
2. ¿En qué orden deben ejecutarse para evitar duplicaciones o interrupciones?

3. ¿Cómo se puede medir el rendimiento de cada fase?

Responderlas implica construir una visión sistémica del negocio. Tidd y Bessant (2020) destacan que la innovación no se limita al producto final, sino que reside también en la manera de organizar los procesos: simplificar pasos, incorporar tecnología o introducir prácticas circulares puede marcar la diferencia.

Ejemplo situado:

Una asociación de mujeres en Buenaventura dedicada a la elaboración de productos a base de coco desarrolló su proceso en cinco etapas: selección de materia prima, extracción, mezcla, envasado y etiquetado. Cada fase fue diseñada con criterios de higiene, trazabilidad y bajo consumo de energía. Además, aplicaron principios de economía circular al reutilizar los residuos del coco como abono. El resultado no solo mejoró la calidad del producto, sino que redujo costos y fortaleció el impacto ambiental positivo del emprendimiento.

El proceso productivo debe representarse mediante un diagrama de flujo operativo, herramienta que permite visualizar las etapas, las interdependencias y los responsables. Este diagrama, adaptado del enfoque de la ingeniería industrial, facilita identificar cuellos de botella,

puntos críticos y oportunidades de optimización.

Aplicación práctica:

1. Define las etapas principales de tu proceso (mínimo cuatro y máximo siete).
2. Enumera las actividades específicas de cada etapa, con sus responsables y resultados.
3. Revisa qué recursos físicos, humanos o tecnológicos intervienen en cada una.
4. Analiza si alguna actividad puede automatizarse, simplificarse o integrarse. (ver anexo 7)

Reflexión operativa:

El diseño técnico no debe perseguir únicamente la eficiencia económica, sino también la consistencia ética del emprendimiento. Boons y Lüdeke-Freund (2018) insisten en que los procesos sostenibles comienzan en las decisiones operativas: elegir materiales locales, reducir la energía consumida, gestionar adecuadamente los residuos y garantizar condiciones laborales dignas. De esta forma, el proceso se convierte en una expresión tangible del propósito del negocio.

En suma, diseñar el proceso productivo o de prestación del servicio es planificar el modo en que la idea se hace realidad. No se trata de producir por producir, sino de construir una forma de hacer que sea rentable, eficiente y fiel al propósito emprendedor.

6.2. Localización, infraestructura y requerimientos técnicos

Una vez definido el proceso, el siguiente paso consiste en determinar dónde y con qué medios físicos se ejecutará. La localización y la infraestructura son decisiones estratégicas que inciden directamente en los costos, la productividad y la percepción del cliente. Hisrich y Peters (2018) sostienen que una localización adecuada puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, pues influye en la logística, el acceso a proveedores, la disponibilidad de personal calificado y el alcance del mercado objetivo.

La decisión de localización debe abordarse en tres niveles:

- Macro localización: selección de la región o ciudad según variables económicas, institucionales y de infraestructura. Debe analizarse la cercanía a materias primas, la disponibilidad de transporte, la estabilidad política y las oportunidades

de programas de apoyo. En el contexto colombiano, la existencia de zonas francas, rutas de comercio o incentivos municipales puede ser determinante.

- Meso localización: elección del barrio o zona específica dentro de la ciudad. Aquí influyen el flujo de clientes, la competencia directa, los costos de arrendamiento, la seguridad y la accesibilidad.
- Micro localización: definición del espacio físico puntual —bodega, taller, oficina o local—, atendiendo criterios de ventilación, iluminación, ergonomía y normativa de seguridad.

Drucker (1985) advertía que las decisiones espaciales deben responder a la función y no al prestigio: "El lugar ideal no es el más costoso ni el más visible, sino el que permite operar con sentido y eficacia". Muchos emprendimientos fracasan por invertir en espacios que impresionan, pero no funcionan. En cambio, una infraestructura ajustada, bien distribuida y segura garantiza estabilidad y crecimiento.

Kotler y Keller (2016) amplían esta idea al afirmar que el entorno físico forma parte de la experiencia del cliente. En los negocios de servicios —como restaurantes, centros culturales o consultorías—, el lugar comunica

tanto como el producto: la limpieza, la decoración, la accesibilidad y la comodidad son mensajes silenciosos de calidad.

Desde la perspectiva de la sostenibilidad, Boons y Lüdeke-Freund (2018) y Bocken et al. (2021) subrayan la importancia de incorporar criterios ambientales en las decisiones técnicas: uso de energías limpias, materiales locales, eficiencia energética y gestión de residuos. Un espacio sostenible no solo reduce costos operativos, sino que proyecta coherencia con los valores del emprendimiento.

Ejemplo situado:

Un taller textil en Palmira enfrentaba limitaciones de espacio y altos costos de arriendo en el centro urbano. Tras analizar su flujo operativo, trasladó parte de la producción a una vereda cercana, donde encontró un galpón amplio y ventilado a menor costo. Implementaron iluminación natural y sistemas de ventilación cruzada, reduciendo en un 40 % el consumo energético. Este cambio mejoró la productividad y fortaleció la imagen de la empresa como modelo de sostenibilidad local.

El estudio de localización debe complementarse con el inventario de requerimientos técnicos. Según Kuratko (2016), el emprendedor debe listar y especificar los recursos físicos, tecnológicos y normativos

indispensables para el funcionamiento del negocio:

- Equipos y maquinaria: tipo, cantidad, capacidad, costo y mantenimiento.
- Instalaciones: área de trabajo, almacenamiento, oficinas, baños, zonas comunes.
- Servicios básicos: agua, energía, conectividad, transporte.
- Condiciones técnicas: ventilación, seguridad industrial, accesibilidad.
- Requisitos normativos: permisos sanitarios, ambientales y laborales.

Ejemplo aplicado:

Una empresa artesanal del Cauca dedicada a la producción de jabones naturales diseñó su infraestructura con materiales reciclables, sistemas de captación de agua lluvia y energía solar. Además de reducir sus costos, obtuvo certificaciones ambientales que le permitieron participar en programas de comercio justo. Su caso demuestra que la sostenibilidad técnica puede convertirse en una estrategia de diferenciación y competitividad.

Ejercicio aplicado:

1. Describe el lugar ideal donde funcionará tu negocio y justifica tu elección.
2. Elabora una lista de equipos, herramientas e insumos básicos.
3. Determina qué elementos puedes alquilar, compartir o adaptar para reducir costos iniciales.
4. Identifica las condiciones técnicas mínimas (energía, agua, seguridad, conectividad).

El estudio técnico culmina con la comprensión de que el espacio, los equipos y las condiciones operativas no son simples soportes del negocio: son parte de su identidad y expresión tangible de su propósito. Un emprendimiento con propósito se construye, literalmente, desde el lugar donde decide existir.

6.3. Recursos humanos y tecnológicos

El factor humano constituye el motor invisible de todo emprendimiento. Ninguna tecnología, por avanzada que sea, puede sustituir la creatividad, el juicio y la adaptabilidad de las personas. Drucker (2006) lo expresó con claridad: “El mayor recurso de una organización es el conocimiento de su gente”. En consecuencia, el estudio técnico no solo debe calcular máquinas, insumos o

espacios, sino también identificar las capacidades humanas que permitirán que el proyecto funcione, se innove y evolucione.

Hisrich y Peters (2018) afirman que la gestión del talento en los emprendimientos requiere tres principios: selección adecuada, formación continua y clima colaborativo. La selección adecuada garantiza que las personas posean no solo las competencias técnicas, sino también la actitud y los valores coherentes con el propósito de la empresa. La formación continua permite que el equipo crezca al ritmo de las exigencias del mercado y de la innovación. Y el clima colaborativo, basado en la confianza y el reconocimiento, potencia la motivación y reduce la rotación.

Kuratko (2016) complementa esta visión al destacar que los equipos de trabajo deben ser flexibles y polivalentes. En los primeros años de un emprendimiento, cada integrante cumple múltiples funciones, por lo que la clave está en construir estructuras pequeñas, horizontales y con comunicación abierta. La rigidez jerárquica es enemiga de la innovación.

Por su parte, Kolb (2015) aporta una mirada pedagógica: los equipos emprendedores aprenden por experiencia, mediante la acción-reflexión. Los errores, si se analizan con criterio, se transforman en oportunidades de aprendizaje organizacional. La cultura del

ensayo y la mejora continua debe ser, entonces, una práctica institucional, no una excepción.

En el ámbito tecnológico, Drucker (1985) advertía que la tecnología no sustituye al pensamiento estratégico, sino que lo amplifica. La pregunta no es qué tecnología usar, sino para qué y con qué propósito. La incorporación de herramientas digitales, software de gestión o plataformas de ventas en línea debe responder a una necesidad real del proceso. Tidd y Bessant (2020) subrayan que la innovación tecnológica es eficaz cuando se alinea con la capacidad humana para adaptarla y utilizarla inteligentemente.

Ejemplo situado:

Un emprendimiento de agrotransformación en el norte del Cauca enfrentaba limitaciones técnicas para controlar la humedad de sus productos. En lugar de adquirir costosos equipos, su equipo humano, conformado por tecnólogos del SENA, diseñó un sistema artesanal con sensores reciclados y termómetros digitales. Esa solución local, eficiente y económica, redujo las pérdidas en un 20 % y demostró que la combinación de conocimiento humano y creatividad tecnológica puede ser más poderosa que la inversión masiva.

Aplicación práctica:

1. Identifica los roles clave en tu emprendimiento (producción, ventas, finanzas, logística, comunicación).
2. Escribe qué habilidades requiere cada rol y quién puede asumirlo.
3. Evalúa qué herramientas tecnológicas o digitales podrían facilitar el trabajo (software de contabilidad, plataformas de diseño, CRM, hojas de control).
4. Analiza cómo podrías capacitarte o capacitar a tu equipo para aprovechar mejor esas tecnologías (ver anexo 8)

Como recuerda Drucker (2006), "la tecnología más avanzada carece de valor si quienes la usan no entienden su propósito". Un emprendimiento sólido nace de la sinergia entre el conocimiento humano y la herramienta adecuada, nunca de la sustitución de uno por otro.

6.4. Plan operativo: tiempos, costos y control de calidad

El plan operativo es el instrumento que traduce las ideas técnicas en acciones calendarizadas y medibles. Barringer e Ireland (2022) lo definen como el documento que describe cómo, cuándo y con qué recursos se ejecutarán las actividades productivas del

negocio. Es, en esencia, el mapa de acción del emprendimiento.

Drucker (1985) sostenía que la planificación es una disciplina del tiempo: "Lo que no se agenda, no ocurre". Establecer tiempos realistas, responsables y metas verificables permite que la ejecución sea ordenada y controlable. En este sentido, el plan operativo debe responder a tres preguntas básicas:

1. ¿Qué actividades se realizarán?
2. ¿Cuándo y en qué secuencia?
3. ¿Quién será responsable de cada una y con qué recursos?

Hisrich y Peters (2018) recomiendan elaborar cronogramas trimestrales o semestrales, priorizando las tareas críticas y los hitos de avance. El uso de herramientas como el diagrama de Gantt facilita visualizar la duración de las actividades, las dependencias entre ellas y los puntos de control.

El control de calidad constituye el otro pilar del plan operativo. Según Kotler y Keller (2016), la calidad no se inspecciona al final del proceso, sino que se diseña desde el inicio. Esto implica establecer estándares claros, procedimientos de revisión y mecanismos de retroalimentación. Drucker (2006) insistía en que la calidad no es

un costo, sino una inversión que protege la reputación del emprendimiento.

Los costos, por su parte, deben estimarse con realismo. Kuratko (2016) diferencia entre costos fijos (aquellos que no cambian con el volumen de producción, como arrendamiento o salarios) y costos variables (materias primas, transporte, insumos). Un plan operativo responsable incluye también un margen de contingencia, equivalente a un 10 % o 15 % del presupuesto, para imprevistos.

Tidd y Bessant (2020) añaden un componente clave: la capacidad de adaptación. Un plan operativo no es un documento cerrado, sino un sistema vivo que se revisa, corrige y mejora según la información que produce la experiencia. Esta lógica dinámica es la que diferencia a los emprendedores rígidos de los resilientes.

Ejemplo situado:

Una empresa social de turismo comunitario en Nuquí estructuró su plan operativo con fases bien definidas: adecuación de infraestructura, capacitación de guías, promoción y apertura al público. Cada fase tuvo indicadores concretos (número de guías certificados, reservas generadas, ingresos proyectados). Al incorporar evaluaciones mensuales, pudieron corregir errores a tiempo y evitar sobrecostos. El plan

operativo se convirtió en su principal herramienta de aprendizaje y sostenibilidad.

Aplicación práctica:

1. Elabora un cronograma con tus principales actividades productivas y asigna responsables.
2. Define indicadores de control para cada actividad (plazo, costo máximo, resultado esperado).
3. Establece un sistema de seguimiento (reuniones semanales, bitácora digital, tablero de control).
4. Diseña un procedimiento para verificar la calidad del producto o servicio antes de su entrega.

El control de tiempos, costos y calidad no debe verse como una carga administrativa, sino como un ejercicio de coherencia. Como señala Drucker (1985), "planificar es decidir ahora lo que hará posible el futuro que deseamos".

6.5. Ejercicios: diagrama técnico y hoja de recursos

El estudio técnico culmina en la elaboración de dos instrumentos que consolidan el análisis previo: el diagrama técnico del proceso y la hoja

de recursos. Ambos permiten visualizar y documentar la viabilidad física del negocio de manera clara, sistemática y comunicable a inversionistas o aliados.

1. El diagrama técnico del proceso.

Es una representación gráfica del flujo de operaciones, que detalla cada etapa productiva, los insumos requeridos, los responsables y los puntos de control. Según Drucker (2006), la visualización es una herramienta de gestión porque "lo que se dibuja se entiende, y lo que se entiende se mejora".

Para construirlo:

- Identifica entre cuatro y seis etapas principales del proceso.
- Describe las actividades específicas y los responsables en cada fase.
- Incluye los insumos, equipos o tecnologías utilizados.
- Marca los puntos críticos de control de calidad o seguridad.
- Conecta las etapas mediante flechas que indiquen la secuencia.

Este diagrama debe servir no solo para el control interno, sino como una guía de

capacitación para nuevos integrantes del equipo.

2. La hoja de recursos.

Es el inventario detallado de todo lo que el emprendimiento necesita para operar: materiales, equipos, herramientas, infraestructura, personal, tecnología y servicios. Su función, según Kuratko (2016), es cuantificar la realidad operativa, asignando costos estimados, responsables y periodicidad de uso.

Componentes básicos:

- Descripción del recurso.
- Cantidad y unidad de medida.
- Costo estimado (compra, alquiler o mantenimiento).
- Responsable o área de uso.
- Frecuencia o tiempo de reposición.

Ejemplo situado:

Una microempresa de alimentos naturales en el Valle del Cauca elaboró su hoja de recursos como parte de su solicitud de crédito ante el Banco Agrario. Gracias a este documento, pudo demostrar conocimiento técnico y financiero, lo que facilitó la aprobación del préstamo. Además, el registro detallado le permitió descubrir gastos

ocultos (transporte, empaques, mantenimiento) que antes no había considerado.

Ejercicio integrador:

1. Dibuja el diagrama técnico de tu proceso productivo o de servicio.
2. Elabora tu hoja de recursos, diferenciando entre fijos y variables.
3. Calcula el costo total de instalación y operación inicial.
4. Reflexiona sobre cómo optimizar tus recursos sin afectar la calidad ni la sostenibilidad.

Reflexión final del capítulo:

El estudio técnico no es un trámite: es la forma más concreta de pensar el futuro. Un emprendedor que conoce su proceso, su espacio, su equipo y sus recursos tiene poder real de decisión. Drucker (1985) lo resumió magistralmente: "La planificación efectiva consiste en convertir el conocimiento en acción".

Capítulo 7. Organizar y liderar: estudio legal y administrativo

La organización interna y el cumplimiento legal son los pilares que dan estabilidad a todo emprendimiento. Si los capítulos anteriores se centraron en el propósito, la idea y la operación, este capítulo aborda la dimensión que convierte al emprendimiento en una entidad formal, reconocida y capaz de proyectarse en el tiempo. Drucker (1985) recordaba que "una organización es el instrumento mediante el cual las ideas se hacen efectivas"; sin estructura y sin legalidad, el emprendimiento corre el riesgo de quedar en la informalidad, limitando su crecimiento y su acceso a oportunidades.

En Colombia, el proceso de formalización empresarial ha evolucionado significativamente durante las últimas décadas, impulsado por políticas públicas orientadas a fortalecer la economía popular y las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la formalización no es solo un requisito legal, sino una estrategia de competitividad y sostenibilidad. La inscripción en el registro mercantil, la obtención del NIT y el cumplimiento de obligaciones tributarias y laborales otorgan al emprendimiento identidad

jurídica, acceso a crédito y confianza ante proveedores y clientes.

Hisrich y Peters (2018) sostienen que la estructura organizativa de un negocio debe reflejar tanto su tamaño como su filosofía. En los emprendimientos emergentes, la organización es inicialmente simple y flexible; sin embargo, a medida que crece, requiere definir responsabilidades, jerarquías y procedimientos claros. Drucker (2006) insiste en que "la claridad de roles es el fundamento de la eficiencia": un equipo puede tener talento, pero sin estructura, sus esfuerzos se diluyen.

Desde una mirada contemporánea, Kuratko (2016) plantea que liderar un emprendimiento no consiste en dar órdenes, sino en coordinar inteligencias y motivaciones. El liderazgo efectivo surge de la confianza y la comunicación, no del control rígido. En este sentido, la organización debe ser entendida como una comunidad de propósito, donde las normas, los procesos y la legalidad fortalecen la cooperación.

Finalmente, el cumplimiento legal y la organización interna son también expresiones éticas. Brenkert (2017) recuerda que actuar con legalidad no es una obligación externa, sino una forma de respeto hacia los trabajadores, el Estado y la sociedad. Por eso, este capítulo articula tres dimensiones inseparables: la

formalización legal, la estructura organizativa y el liderazgo humano, presentadas como condiciones necesarias para que el emprendimiento con propósito se consolide y crezca de manera sostenible.

7.1. Formalización empresarial en Colombia: pasos y requisitos

Formalizar un emprendimiento en Colombia implica dar un paso de la informalidad a la visibilidad jurídica. Significa asumir responsabilidades, pero también acceder a beneficios. Según Drucker (1985), la formalización convierte la iniciativa individual en una institución capaz de interactuar con su entorno, atraer inversión y generar empleo legítimo.

El proceso puede variar según la naturaleza del negocio, pero en general sigue un orden lógico que combina registro, identificación tributaria, afiliaciones y licencias específicas. De acuerdo con el marco del Ministerio de Comercio y las Cámaras de Comercio, los pasos esenciales son los siguientes:

1. **Consulta de nombre y constitución**: verificar la disponibilidad del nombre comercial y definir si la empresa será persona natural o jurídica. En esta etapa se redacta el acta de constitución o los

estatutos sociales, que determinan el objeto, el capital y la responsabilidad de los socios.

2. **Registro mercantil**: inscripción en la Cámara de Comercio correspondiente, que otorga existencia legal y permite actuar comercialmente.
3. **Obtención del NIT**: ante la DIAN, para efectos tributarios. Este número identifica al emprendimiento ante el Estado y es requisito para emitir facturas o recibir pagos formales.
4. **Afiliaciones laborales y de seguridad social**: si se contrata personal, la ley exige la afiliación a EPS, ARL, fondo de pensiones y caja de compensación.
5. **Permisos sectoriales**: algunos negocios requieren licencias adicionales (sanitarias, ambientales o municipales), especialmente en los sectores alimentario, turístico o educativo.

Hisrich y Peters (2018) insisten en que la formalización debe ser vista como una inversión estratégica, no como un obstáculo. La empresa formal tiene acceso a líneas de crédito (como las del Banco Agrario o Bancóldex), a programas de formación empresarial del SENA y a procesos de contratación pública. Además, la formalidad

contribuye a la reputación: un cliente o inversionista confía más en una organización que cumple con la ley y paga impuestos.

Desde una perspectiva ética, Brenkert (2017) sugiere que la formalización es también un acto de justicia social, pues promueve el empleo digno y la responsabilidad tributaria. En contextos de economía popular, donde la informalidad puede superar el 50 %, formalizar significa participar activamente en la construcción del bien común.

Ejemplo situado:

Una asociación de jóvenes emprendedores en Buenaventura que fabricaba productos de aseo sostenibles decidió formalizarse para acceder a un crédito productivo. Con el acompañamiento de la Cámara de Comercio y el SENA, completaron el proceso en dos semanas. Gracias a la formalización, pudieron participar en ferias empresariales, abrir cuentas bancarias corporativas y firmar contratos con entidades públicas. Su caso demuestra que la legalidad es también una forma de empoderamiento.

Ejercicio aplicado:

1. Identifica si tu emprendimiento funciona como persona natural o si requiere constituirse como persona jurídica.

2. Consulta en la Cámara de Comercio el nombre comercial disponible y redacta un borrador de tu objeto social.
3. Elabora un listado de los trámites que deberás realizar (registro, NIT, permisos) y fija un cronograma realista.
4. Calcula los costos de la formalización e inclúyelos en tu plan financiero.

Reflexión final:

Formalizarse no es un trámite burocrático, sino un acto de madurez empresarial. Drucker (2006) afirmaba que "una organización sin estructura es una idea sin cuerpo". El registro y la legalidad dan cuerpo al propósito emprendedor y lo preparan para trascender en el tiempo.

7.2. Tipos de sociedad y formas jurídicas

Elegir la forma jurídica adecuada es una de las decisiones más importantes del proceso de formalización. Define las responsabilidades, los riesgos y las posibilidades de crecimiento. Hisrich y Peters (2018) explican que no existe una estructura universalmente mejor: la elección depende del tamaño, los objetivos y la relación entre los socios.

En Colombia, las principales formas jurídicas contempladas en el Código de Comercio son:

- Persona natural comerciante: opción simple y ágil, adecuada para emprendimientos individuales. El propietario asume todas las obligaciones con su patrimonio personal.
- Sociedad por acciones simplificada (S.A.S.): la figura más usada en la actualidad, por su flexibilidad y responsabilidad limitada. Permite constituirse con un solo socio y adaptarse a distintas escalas de negocio.
- Sociedad limitada (Ltda.): establece responsabilidad hasta el monto del aporte, pero requiere mínimo dos socios y un capital dividido en cuotas.
- Sociedad anónima (S.A.): más formal, orientada a grandes inversiones y al acceso a capital externo.
- Cooperativa o asociación solidaria: figura idónea para emprendimientos comunitarios o de economía solidaria, donde prima la participación democrática y el reparto equitativo de excedentes.

Kuratko (2016) advierte que la elección de la forma jurídica no debe hacerse solo por motivos tributarios, sino estratégicos. La S.A.S., por

ejemplo, ofrece ventajas de flexibilidad y bajo costo de constitución, pero en proyectos comunitarios puede ser preferible una cooperativa por su enfoque participativo.

Drucker (1985) señalaba que la estructura jurídica debe ser coherente con la misión. Si el propósito del emprendimiento es generar impacto social, no basta con adoptar una figura comercial: debe incorporar principios de responsabilidad y gobernanza. En ese sentido, Boons y Lüdeke-Freund (2018) proponen el concepto de "modelo de negocio sostenible", donde las decisiones legales y administrativas se orientan al equilibrio entre beneficio y propósito.

Ejemplo situado:

Una cooperativa de recicladores en Cali decidió transformarse en una S.A.S. de beneficio e interés colectivo (BIC). Esta figura, introducida por la Ley 1901 de 2018, permite a las empresas incorporar objetivos sociales y ambientales dentro de sus estatutos. La formalización como BIC les permitió acceder a alianzas con grandes empresas y mejorar sus condiciones laborales sin perder su identidad solidaria.

Ejercicio aplicado:

1. Investiga las figuras jurídicas disponibles en Colombia y analiza cuál se adapta mejor a tu tipo de emprendimiento.
2. Elabora una tabla comparativa con ventajas y desventajas de cada forma.
3. Define si tu emprendimiento busca lucro individual, beneficio colectivo o impacto social, y alinea tu decisión jurídica con ese propósito.

Reflexión final:

La forma jurídica no es una formalidad: es una expresión de la identidad del emprendimiento. Como afirma Drucker (2006), "toda organización es una decisión moral sobre cómo se distribuye la responsabilidad". Elegir correctamente la estructura legal significa elegir el modo de relacionarse con la sociedad y con los otros.

7.3. Estructura organizativa y roles

Toda organización necesita orden para funcionar. Sin una estructura clara, los esfuerzos individuales se dispersan y los objetivos se vuelven inalcanzables. Drucker (1985) sostenía que "la estructura convierte la visión en acción", pues define las relaciones entre las personas, los flujos de información y los mecanismos de decisión. En los emprendimientos nacientes, la

estructura suele ser sencilla; sin embargo, a medida que el proyecto crece, se vuelve necesario establecer jerarquías, responsabilidades y canales de comunicación que garanticen coordinación.

Hisrich y Peters (2018) explican que el diseño organizativo debe responder a tres principios básicos: claridad de funciones, unidad de mando y flexibilidad operativa. La claridad evita duplicidades o vacíos de responsabilidad; la unidad de mando asegura coherencia en las decisiones; y la flexibilidad permite adaptarse a los cambios sin burocracia innecesaria. Kuratko (2016) agrega que, en los emprendimientos pequeños, la estructura debe ser horizontal y dinámica, privilegiando la colaboración sobre la jerarquía rígida.

El punto de partida para construir la estructura es el organigrama, una representación gráfica que muestra los niveles jerárquicos y las relaciones funcionales. Existen múltiples modelos, entre ellos:

- Estructura funcional: organiza al personal según tareas (producción, ventas, finanzas). Es la más común en microempresas.
- Estructura divisional: adecuada para empresas con distintas líneas de productos o áreas geográficas.

- Estructura matricial: combina funciones y proyectos, favoreciendo la innovación y la cooperación transversal.

Drucker (2006) advierte, no obstante, que el organigrama no debe convertirse en una camisa de fuerza: "Las personas no existen para servir a la estructura; la estructura existe para servir a las personas y a los resultados". En este sentido, una buena organización no impone burocracia, sino que facilita la coordinación del trabajo y el logro del propósito común.

Ejemplo situado:

Una empresa social de confecciones en Palmira, que empleaba mujeres cabeza de hogar, reestructuró su organización para mejorar la productividad. Pasaron de un esquema centralizado, donde todo dependía de la gerente, a un modelo funcional con tres áreas: producción, comercialización y finanzas. Cada líder de área asumió decisiones operativas y reportó resultados semanales. En seis meses, la empresa aumentó un 30 % su eficiencia y redujo conflictos internos.

Ejercicio aplicado:

1. Dibuja el organigrama actual o ideal de tu emprendimiento.
2. Define los roles de cada cargo (quién hace qué, cómo y para quién).

3. Identifica posibles vacíos o duplicidades de funciones.
4. Evalúa si la estructura favorece la comunicación y la toma de decisiones (ver anexo 9)

Reflexión final:

La organización es una forma de inteligencia colectiva. Cuando cada persona conoce su función y su propósito dentro del sistema, el emprendimiento fluye como un organismo vivo. Como resume Drucker (1985): "Una empresa bien organizada no es la que tiene más reglas, sino la que hace posible que todos trabajen hacia el mismo resultado".

7.4. Cultura interna, liderazgo y comunicación

Más allá de las normas y los organigramas, el alma de una organización se encuentra en su cultura interna. Esta cultura está formada por los valores compartidos, las actitudes y los modos de relación que definen el clima laboral. Drucker (2006) lo sintetizó con una frase célebre: "La cultura se desayuna a la estrategia"; es decir, ninguna planificación prospera si el ambiente humano es tóxico o indiferente.

Desde la perspectiva del liderazgo emprendedor, Kuratko (2016) plantea que el líder no es quien da órdenes, sino quien inspira, comunica y orienta. En los emprendimientos con propósito, el liderazgo debe basarse en la confianza, la empatía y la coherencia ética. Brené Brown (2021) destaca que la vulnerabilidad —la capacidad de mostrarse humano, de reconocer errores y aprender— es una de las competencias más poderosas del liderazgo contemporáneo, pues genera conexión y autenticidad.

Hisrich y Peters (2018) añaden que la comunicación efectiva es la columna vertebral de la cultura organizacional. Implica no solo transmitir información, sino escuchar activamente, retroalimentar y crear espacios donde todos puedan aportar ideas. En organizaciones pequeñas, esta comunicación puede ser directa; en las más grandes, requiere protocolos y canales formales. Lo esencial es que la información circule y no se estanque.

Boons y Lüdeke-Freund (2018) vinculan la cultura interna con la sostenibilidad empresarial. Una cultura basada en el respeto, la colaboración y la mejora continua favorece no solo el bienestar interno, sino también el impacto social y ambiental positivo. La responsabilidad no se decreta: se cultiva en la vida diaria de la empresa.

Ejemplo situado:

Un emprendimiento gastronómico en Buenaventura identificó tensiones entre cocina y atención al cliente. En lugar de imponer sanciones, el equipo creó un espacio semanal llamado "la mesa del sabor", donde cada trabajador compartía ideas de mejora y desafíos del servicio. En pocos meses, aumentó la motivación, se redujo la rotación y los clientes comenzaron a percibir una atención más cálida. La comunicación transformó la cultura.

Ejercicio aplicado:

1. Escribe los tres valores fundamentales que orientan tu emprendimiento.
2. Define qué comportamientos concretos los expresan en el día a día.
3. Evalúa si las decisiones del liderazgo son coherentes con esos valores.
4. Diseña un espacio de comunicación interna periódico (reunión, bitácora, grupo digital) (ver anexo 10)

Reflexión final:

El liderazgo auténtico y la comunicación empática son fuerzas invisibles que mantienen unida la estructura organizativa. Drucker (1985) afirmaba que "la tarea del liderazgo es convertir la misión en trabajo y el trabajo en

misión"; una cultura sólida no surge de discursos, sino de prácticas cotidianas donde las personas se sienten parte de algo que las trasciende.

7.5. Ejercicio: modelo de organigrama y valores institucionales

El cierre de este capítulo propone una síntesis práctica que integra los aprendizajes anteriores. Todo emprendimiento formal, sin importar su tamaño, debería contar con dos documentos básicos: un organigrama funcional y una declaración de valores institucionales.

Ambos se complementan: el primero define la estructura visible; el segundo, la identidad moral de la organización.

1. Modelo de organigrama:

- Dibuja tu estructura organizativa con los niveles de responsabilidad (dirección, coordinación, ejecución).
- Añade funciones principales de cada cargo.
- Indica los canales de comunicación (líneas verticales y horizontales).
- Incluye, si aplica, los roles externos o aliados estratégicos (proveedores, mentores, instituciones).

2. Valores institucionales:

- Propósito: ¿por qué existe tu emprendimiento más allá del lucro?
- Responsabilidad: ¿cómo garantizas un impacto positivo en tus trabajadores y en el entorno?
- Colaboración: ¿qué prácticas fomentan la confianza interna?
- Innovación: ¿cómo promueves la mejora continua?
- Transparencia: ¿de qué modo se toman y comunican las decisiones?

Ejemplo situado:

Una microempresa de productos naturales en el Valle del Cauca elaboró su organigrama y su carta de valores como requisito para certificarse ante la Cámara de Comercio como empresa BIC. Este ejercicio permitió a sus fundadores redefinir funciones, mejorar la coordinación y fortalecer la identidad corporativa. Con el tiempo, la carta de valores se convirtió en una herramienta de inducción para nuevos colaboradores.

Ejercicio integrador:

1. Diseña tu organigrama actual o proyectado.

2. Redacta cinco valores institucionales y describe su aplicación práctica.
3. Compártelo con tu equipo y recoge observaciones.
4. Revisa y ajusta cada seis meses, conforme evolucione tu emprendimiento.

Reflexión final:

Organizar y liderar implica mucho más que administrar: significa crear un espacio humano donde la legalidad, la estructura y los valores convivan en armonía. Drucker (2006) lo expresó así: "La gestión moderna es, en el fondo, una práctica moral que busca hacer efectiva la responsabilidad". Una empresa organizada, formal y ética no solo sobrevive: inspira confianza, construye comunidad y proyecta futuro.

Capítulo 8. Números que cuentan historias: estudio económico y financiero

En el corazón de todo emprendimiento late una historia contada en números. Los balances, los flujos de caja y los indicadores financieros son, en realidad, la narración cifrada del esfuerzo humano, la creatividad y las decisiones cotidianas que sostienen un proyecto. Drucker (1985) afirmaba que "los resultados de una organización son siempre económicos, pero sus causas son humanas"; comprender las finanzas de un negocio implica entender no solo las cifras, sino los procesos que las generan.

El estudio económico y financiero traduce las ideas y operaciones del emprendimiento en información cuantificable. Su propósito no es meramente contable: consiste en anticipar el futuro, medir la viabilidad y orientar la toma de decisiones. Kuratko (2016) sostiene que la planeación financiera es el puente entre la estrategia y la acción, pues permite transformar las metas en recursos, los recursos en inversiones y las inversiones en resultados.

En el contexto colombiano y latinoamericano, donde los emprendimientos suelen nacer con recursos limitados y alta incertidumbre, la gestión financiera se convierte en un ejercicio de inteligencia y prudencia. Boons y Lüdeke-

Freund (2018) advierten que las decisiones económicas no deben buscar únicamente maximizar beneficios, sino garantizar equilibrio social y ambiental. Un emprendimiento con propósito mide su éxito tanto por la rentabilidad como por su capacidad de generar bienestar colectivo.

Por ello, los números cuentan historias: revelan si un negocio es sostenible, si su flujo de caja respira, si su estructura de costos es coherente, si su crecimiento es real o aparente. Más que un requisito técnico, el análisis económico-financiero es una forma de escuchar la voz del proyecto, de comprender sus ritmos y de ajustar su rumbo con evidencia.

8.1. La importancia de la planeación financiera

La planeación financiera es el arte de prever, de preparar el terreno para que los sueños emprendedores puedan florecer con estabilidad. Drucker (2006) insistía en que "el futuro no se predice: se construye". Y la herramienta fundamental para construirlo en el ámbito empresarial es la planificación.

Hisrich y Peters (2018) explican que la planeación financiera permite estimar cuánto dinero se necesita, cuándo y para qué. Involucra el análisis de ingresos, gastos, inversiones y

fuentes de financiamiento, organizados de modo que aseguren liquidez y solvencia. Su objetivo no es acumular riqueza, sino garantizar continuidad operativa y capacidad de adaptación.

Kuratko (2016) añade que un emprendedor sin plan financiero actúa a ciegas: puede tener pasión y propósito, pero sin claridad numérica, cualquier decisión se vuelve un riesgo. Por ello, el plan financiero debe integrar tres niveles:

1. **Corto plazo:** flujo de caja operativo (entradas y salidas diarias o mensuales).
2. **Mediano plazo:** resultados esperados y retorno de la inversión (proyecciones anuales).
3. **Largo plazo:** estrategias de crecimiento, reinversión y sostenibilidad.

La planeación no se limita a proyectar cifras; implica analizar escenarios y prever contingencias. Drucker (1985) llamaba a este ejercicio *"pensar con los pies en el suelo y los ojos en el horizonte"*: calcular sin miedo, pero también sin ilusiones.

Desde la perspectiva del emprendimiento sostenible, Boons y Lüdeke-Freund (2018) sostienen que el plan financiero debe reflejar valores, no solo números. Incluir el costo de prácticas éticas, salarios dignos, proveedores

locales o materiales sostenibles no debe verse como una pérdida, sino como una inversión en reputación y coherencia. Los consumidores y aliados valoran cada vez más los proyectos que expresan sus principios también en su presupuesto.

Ejemplo situado:

Un emprendimiento cultural en Buenaventura elaboró un plan financiero para gestionar una escuela de formación artística. Al incluir los costos reales de los docentes, materiales y mantenimiento, descubrieron que el proyecto necesitaba alianzas para ser viable. Con ese diagnóstico, presentaron una propuesta ante el Ministerio de Cultura y lograron financiación. La planeación fue el paso decisivo entre la intención y la acción.

Ejercicio aplicado:

1. Estima el capital total necesario para iniciar tu negocio (infraestructura, equipos, insumos).
2. Define los gastos mensuales básicos (arriendo, servicios, transporte, nómina).
3. Calcula cuánto necesitas vender para cubrirlos.
4. Analiza tres escenarios: optimista, moderado y conservador.

Reflexión final:

La planeación financiera no es una barrera creativa, sino una forma de libertad. Como decía Drucker (1985), "la disciplina permite que la innovación sea sostenible". El emprendedor que planifica con realismo no restringe su visión: la vuelve posible.

8.2. Inversión inicial, costos fijos y variables

Todo emprendimiento requiere un impulso económico inicial: una inversión que permita adquirir recursos, cubrir gastos de instalación y poner en marcha las operaciones. Esta inversión inicial es el fundamento del estudio financiero. Hisrich y Peters (2018) la definen como el conjunto de activos, recursos y desembolsos que hacen viable la primera etapa del negocio.

La inversión inicial se compone de tres categorías principales:

1. **Inversión en activos fijos:** equipos, mobiliario, adecuaciones locativas, vehículos.
2. **Inversión en activos intangibles:** registros de marca, licencias, capacitaciones, desarrollo tecnológico.

3. **Capital de trabajo:** fondos para cubrir gastos operativos durante los primeros meses (insumos, salarios, servicios).

Kuratko (2016) enfatiza que subestimar la inversión inicial es uno de los errores más comunes de los emprendedores. La mayoría calcula los costos visibles, pero olvida los ocultos: mantenimiento, seguros, impuestos o depreciación de equipos. Un presupuesto realista, en cambio, evita sobresaltos y facilita la gestión ante entidades financieras.

El análisis de costos, por su parte, diferencia entre costos fijos y variables, concepto esencial para calcular el punto de equilibrio.

- Los costos fijos permanecen constantes sin importar el nivel de producción (arriendo, servicios básicos, seguros).
- Los costos variables dependen del volumen producido o vendido (materias primas, empaques, comisiones, transporte).

Kotler y Keller (2016) sostienen que esta clasificación permite analizar la rentabilidad: si los costos fijos son altos, el negocio necesita un mayor volumen de ventas para ser rentable; si los variables predominan, se obtiene mayor flexibilidad, pero menor margen.

Desde la perspectiva sostenible, Boons y Lüdeke-Freund (2018) invitan a incluir los costos socioambientales, es decir, los impactos económicos de las decisiones ambientales y sociales. Por ejemplo, usar materiales reciclados puede aumentar temporalmente el costo, pero reduce la huella ecológica y mejora la reputación del negocio.

Ejemplo situado:

Una empresa de alimentos saludables en el Valle del Cauca elaboró su estudio financiero inicial con apoyo del SENA. Al detallar su inversión inicial (equipos, licencias sanitarias, capital de trabajo), descubrió que el 12 % de sus gastos correspondían a costos invisibles como transporte y mantenimiento. Al incluirlos, su plan se volvió más realista y su crédito fue aprobado por el Banco Agrario.

Ejercicio aplicado:

1. Lista todos los elementos necesarios para iniciar tu negocio y clasifícalos como activos fijos, intangibles o capital de trabajo.
2. Calcula el monto total de inversión inicial.
3. Identifica los costos fijos y variables de tu operación mensual.

4. Analiza qué gastos pueden optimizarse o compartirse con aliados.

Reflexión final:

El dinero invertido con conciencia se convierte en energía productiva. Drucker (2006) enseñaba que "no se trata de gastar menos, sino de gastar mejor". Conocer los costos y prever la inversión inicial no es un ejercicio de contabilidad, sino un acto de responsabilidad con el propio sueño emprendedor.

8.3. Proyecciones financieras: flujo de caja, VAN, TIR y PRI

El propósito central de la proyección financiera es anticipar el comportamiento económico del negocio en el tiempo. Drucker (1985) afirmaba que "las decisiones de hoy solo tienen sentido a la luz de los resultados esperados mañana", destacando la función de las proyecciones como brújula estratégica.

Hisrich y Peters (2018) definen las proyecciones financieras como estimaciones sistemáticas de ingresos, costos y utilidades durante un período determinado, normalmente de tres a cinco años. Su objetivo no es adivinar el futuro, sino modelar escenarios que orienten la toma de decisiones. Estas proyecciones permiten evaluar si el negocio podrá generar

liquidez suficiente, recuperar la inversión y sostener el crecimiento.

Entre los instrumentos más utilizados destacan:

1. Flujo de caja proyectado

Es el registro ordenado de todas las entradas y salidas de dinero durante un período (mensual, trimestral o anual). Representa el pulso financiero del emprendimiento: si el flujo es positivo, el negocio respira; si es negativo, necesita oxígeno. Kuratko (2016) explica que el flujo de caja es más importante que la ganancia contable, porque refleja la disponibilidad real de efectivo.

Un flujo de caja típico incluye:

- Ingresos: ventas, aportes, donaciones, créditos.
- Egresos: pagos de proveedores, nómina, servicios, impuestos.
- Saldo neto: diferencia entre ingresos y egresos.

La clave está en mantener un saldo positivo sostenido, lo que garantiza la operación sin necesidad de endeudamiento excesivo.

2. Valor Actual Neto (VAN)

El VAN mide la rentabilidad esperada de un proyecto descontando los flujos de caja futuros al valor presente. Si el VAN es positivo, el negocio genera más valor del que cuesta la inversión inicial. Drucker (2006) lo interpretaba como una forma de evaluar si una idea "vale el esfuerzo y los recursos que demanda".

3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de descuento que iguala los ingresos futuros con la inversión inicial. En términos simples, muestra el rendimiento porcentual del proyecto. Si la TIR es mayor que la tasa de oportunidad del mercado (por ejemplo, la tasa de interés bancaria), el proyecto es rentable.

4. Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

Indica el tiempo que tarda el negocio en recuperar el dinero invertido. Aunque es un indicador simple, resulta muy útil para microempresas que buscan estabilidad en el corto plazo.

Ejemplo situado:

Un emprendimiento de café artesanal en el Quindío proyectó ventas anuales de 60 millones de pesos, con costos operativos de 45 millones. Al estimar un flujo de caja positivo y un VAN de 8 millones con una TIR del 18 %, concluyó que su proyecto era viable. Este análisis les permitió

negociar mejor su crédito con el Banco Agrario, demostrando capacidad de pago y planificación responsable.

Ejercicio aplicado:

1. Elabora una proyección de ingresos y egresos para los próximos 12 meses.
2. Calcula tu flujo de caja mensual y observa los meses con saldo negativo.
3. Estima el tiempo de recuperación de tu inversión inicial.
4. Analiza qué decisiones podrías tomar para mejorar la rentabilidad.

Reflexión final:

Las proyecciones financieras son una forma de contar el futuro con cifras y realismo. Drucker (1985) insistía en que "los números son juicios de valor convertidos en cantidades". Proyectar no es adivinar: es decidir de manera consciente cómo se quiere crecer y con qué recursos se puede hacerlo.

8.4. Fuentes de financiación: crédito, capital semilla, crowdfunding

El acceso al financiamiento es uno de los desafíos más complejos para los emprendedores. Kuratko (2016) explica que las fuentes de capital no son únicamente

económicas, sino también sociales: dependen de la confianza, la reputación y la claridad del plan de negocio. En Colombia, las opciones son diversas, pero requieren preparación documental y conocimiento del sistema financiero.

1. Crédito bancario y microfinanciero

Los bancos y entidades como el Banco Agrario de Colombia o Bancóldex ofrecen líneas de crédito especiales para emprendedores y MIPYMES. Estas líneas financian capital de trabajo, compra de maquinaria o modernización tecnológica. Su principal ventaja es la estabilidad del financiamiento; su desventaja, los requisitos formales (historial crediticio, garantías y flujo de caja proyectado).

2. Capital semilla

Son fondos no reembolsables o parcialmente reembolsables que instituciones públicas o privadas otorgan para impulsar emprendimientos innovadores o de impacto social. En Colombia destacan programas del SENA Fondo Emprender, iNNpulsa Colombia, MinCiencias y convocatorias de universidades. Drucker (2006) señalaba que este tipo de financiación representa "una inversión en el

futuro de la sociedad", pues apoya la creación de empleo y conocimiento.

3. Crowdfunding o financiamiento colectivo

Basado en plataformas digitales, el crowdfunding permite obtener pequeñas contribuciones de muchas personas a cambio de recompensas, participación o reconocimiento. Kotler y Keller (2016) destacan que este modelo, además de financiar, crea una comunidad en torno al proyecto y valida su propuesta de valor. En América Latina, plataformas como Idea.me o La Vaquinha han demostrado su potencial para financiar negocios culturales, tecnológicos y sociales.

4. Alianzas y fondos mixtos

Boons y Lüdeke-Freund (2018) proponen combinar fuentes: financiamiento bancario, inversión social y cooperación internacional. Esta diversificación reduce el riesgo y fortalece la sostenibilidad. Por ejemplo, una empresa puede acceder a crédito para capital de trabajo, recibir capital semilla para innovación y desarrollar alianzas con ONG para programas de responsabilidad social.

Ejemplo situado:

Una cooperativa de cacao en Tumaco combinó tres fuentes: crédito del Banco Agrario, capital semilla de iNNpulsa y donación de equipos por parte de una agencia internacional. Gracias a esta mezcla financiera, lograron exportar sus productos y consolidarse como ejemplo de emprendimiento rural sostenible.

Ejercicio aplicado:

1. Investiga las fuentes de financiación disponibles en tu región.
2. Evalúa los requisitos, montos y tasas de interés de cada opción.
3. Elabora una estrategia de financiamiento mixta (por ejemplo, 60 % crédito, 40 % capital semilla).
4. Prepara una carpeta con tus proyecciones financieras para presentar a las entidades.

Reflexión final:

Financiar un emprendimiento es también un ejercicio de liderazgo. Drucker (1985) afirmaba que "el dinero no sigue a las ideas, sigue a las personas que demuestran disciplina y propósito". Tener un plan sólido y un compromiso ético es, en sí mismo, la mejor carta de presentación ante cualquier fuente de apoyo.

8.5. Ejercicios: simulador básico de flujo de caja y punto de equilibrio

El cierre de este capítulo invita a aplicar de manera práctica los conocimientos financieros adquiridos. Los ejercicios siguientes permiten que el lector construya su propio simulador financiero, utilizando herramientas sencillas como una hoja de cálculo o una plantilla digital.

Ejercicio 1. Simulador básico de flujo de caja

1. Crea una tabla con doce columnas (enero a diciembre) y tres filas principales: ingresos, egresos y saldo.
2. Registra los valores mensuales proyectados de ventas y gastos.
3. Calcula el saldo de cada mes (ingresos – egresos).
4. Analiza los meses con saldo negativo y planifica acciones (promociones, reducción de costos o búsqueda de capital adicional).

Ejercicio 2. Cálculo del punto de equilibrio

1. Determina tus costos fijos mensuales (CF).
2. Calcula tu costo variable unitario (CVu).

3. Establece tu precio de venta unitario (PVu).
4. Aplica la fórmula:

Punto de equilibrio (unidades)= CF/PVu-CVu

5. Interpreta el resultado: ese es el número mínimo de unidades que debes vender para cubrir todos tus costos. (ver anexo 11)

Ejemplo situado:

Un emprendimiento de repostería artesanal calcula costos fijos mensuales de $2.000.000, costo variable unitario de $4.000 y precio de venta de $8.000. Su punto de equilibrio es de 500 unidades mensuales. Esto le permite fijar metas realistas y ajustar su producción según la demanda.

Ejercicio 3. Escenarios financieros

1. Simula tres escenarios: optimista (ventas +20 %), realista y conservador (ventas – 15 %).
2. Observa cómo cambian los resultados del flujo de caja y del punto de equilibrio.
3. Reflexiona sobre la resiliencia financiera de tu negocio ante cambios del entorno.

Reflexión final del capítulo:

Los números no son enemigos de la creatividad; son su soporte más confiable. Drucker (2006) lo expresaba con claridad: "La gestión económica es el lenguaje con el que una empresa conversa con la realidad". Aprender a leer y proyectar esos números es aprender a escuchar a la empresa misma. Un emprendimiento que conoce su economía conoce su destino.

Capítulo 9. Emprender con conciencia: sostenibilidad y triple impacto

El emprendimiento del siglo XXI ya no puede entenderse únicamente como una actividad económica. Vivimos en una era en la que la crisis climática, las desigualdades sociales y la transformación digital obligan a repensar el sentido de producir, consumir y crecer. Drucker (1985) advertía que "toda empresa es una institución social, y su legitimidad depende de su contribución al bienestar colectivo". Esta afirmación, más vigente que nunca, explica por qué la sostenibilidad ha dejado de ser una tendencia para convertirse en una condición estructural de los negocios contemporáneos.

El concepto de triple impacto —económico, social y ambiental— surge como respuesta a esta nueva conciencia empresarial. No se trata solo de "hacer bien las cosas", sino de hacer el bien haciendo empresa. Boons y Lüdeke-Freund (2018) lo expresan como la transición hacia modelos empresariales que crean valor compartido y regeneran los sistemas naturales y sociales de los que dependen. En esta visión, el emprendimiento no es un fin en sí mismo, sino una herramienta de transformación sostenible.

Kuratko (2016) agrega que los emprendedores con propósito reconocen los

límites del crecimiento ilimitado y apuestan por innovaciones que equilibren productividad y responsabilidad. Este enfoque coincide con la propuesta de Porter y Kramer (2011), quienes plantean la idea de *valor compartido*: las empresas que contribuyen al desarrollo social y ambiental fortalecen también su rentabilidad a largo plazo.

En América Latina, esta mirada adquiere una relevancia especial. La región enfrenta enormes desafíos en materia de desigualdad, informalidad y degradación ambiental, pero también alberga una riqueza cultural y ecológica única. Desde la Amazonía hasta el Pacífico colombiano, emergen emprendimientos que buscan reconciliar la economía con la vida: proyectos de agroecología, biocosmética, turismo comunitario o energías limpias, que demuestran que es posible crecer sin destruir.

Este capítulo aborda la sostenibilidad no como un discurso moral, sino como una estrategia integral de gestión. A través del análisis de sus tres dimensiones —económica, social y ambiental—, se invita al lector a reflexionar sobre cómo su propio proyecto puede convertirse en una fuerza de equilibrio y bienestar colectivo.

9.1. Concepto de sostenibilidad en los negocios

El término sostenibilidad ha recorrido un largo camino desde su formulación inicial en el *Informe Brundtland* (ONU, 1987), donde se definió como la capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las del futuro. Drucker (2006), antes incluso de que la noción se popularizara, ya señalaba que la función más elevada de la empresa era "proteger y ampliar los recursos sociales de los que depende". En el contexto emprendedor, la sostenibilidad representa el compromiso de operar con responsabilidad económica, ética y ambiental, garantizando la permanencia en el tiempo.

Boons y Lüdeke-Freund (2018) conceptualizan los modelos de negocio sostenibles como aquellos que integran en su estructura la creación de valor para todos los grupos de interés —clientes, trabajadores, comunidad y medio ambiente—, y no solo para los accionistas. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad no es un añadido externo, sino una lógica interna del modelo empresarial.

Kuratko (2016) destaca que los emprendedores sostenibles piensan en ciclos, no en líneas: sus productos, procesos y relaciones se diseñan para perdurar, ser reutilizados y generar aprendizaje colectivo. En

este sentido, la sostenibilidad exige innovación constante: buscar nuevas formas de reducir residuos, optimizar recursos y mejorar la calidad de vida de las personas vinculadas al negocio.

Hisrich y Peters (2018) sostienen que la sostenibilidad requiere equilibrio: si el proyecto no es rentable, no puede sostener su impacto; si no es ético, pierde legitimidad; si no es ambientalmente responsable, pone en riesgo el futuro mismo de su operación. La clave está en integrar estas dimensiones desde el inicio del plan de negocio.

Ejemplo situado:

Una empresa de biocosmética natural en Popayán diseñó su modelo bajo el principio de "cero residuos". Reutilizan envases, emplean insumos locales y garantizan salarios justos. Su estrategia de sostenibilidad les permitió acceder a clientes conscientes y participar en programas de certificación verde. Este enfoque no solo redujo su huella ambiental, sino que aumentó su margen de ganancia y reputación.

Ejercicio aplicado:

1. Reflexiona sobre cómo tu emprendimiento impacta actualmente su entorno económico, social y ambiental.

2. Escribe tres acciones que podrías implementar para hacerlo más sostenible.
3. Evalúa qué beneficios —económicos o reputacionales— generaría aplicar esas mejoras.
4. Establece un compromiso concreto a corto plazo (por ejemplo, reducir residuos, usar energía limpia o comprar insumos locales).

Reflexión final:

La sostenibilidad no es una meta externa, sino una manera de pensar y actuar. Drucker (1985) afirmaba que "la empresa responsable no pregunta qué puede tomar del entorno, sino qué puede devolverle". Entender este principio transforma el emprendimiento en una práctica de reciprocidad y justicia.

9.2. Dimensiones económica, social y ambiental

El modelo de triple impacto integra tres dimensiones interdependientes que deben gestionarse simultáneamente. Según Boons y Lüdeke-Freund (2018), la verdadera innovación empresarial consiste en equilibrar el beneficio económico, el bienestar social y la protección del medio ambiente, de modo que ninguna de las tres se sacrifique en nombre de las otras.

Dimensión económica

La sostenibilidad económica implica mantener la rentabilidad del negocio en el tiempo sin depender de subsidios permanentes ni prácticas extractivas. Drucker (2006) insistía en que la rentabilidad no es el fin, sino el medio para garantizar continuidad y crecimiento. Los emprendimientos sostenibles adoptan una lógica de eficiencia inteligente: producir más valor con menos recursos, priorizando la estabilidad sobre la especulación.

Kuratko (2016) propone integrar indicadores financieros y no financieros en la gestión: liquidez, margen operativo, satisfacción del cliente, reputación y aprendizaje organizacional. Este enfoque permite evaluar no solo cuánto se gana, sino cómo se gana.

Dimensión social

La dimensión social se refiere al impacto del emprendimiento en las personas y comunidades. Hisrich y Peters (2018) señalan que una empresa socialmente responsable genera empleo digno, fomenta la equidad de género, respeta la diversidad y contribuye al desarrollo local. Brenkert (2017) lo plantea en términos éticos: la empresa es justa cuando promueve relaciones humanas basadas en el respeto y la solidaridad.

Los emprendimientos latinoamericanos que han incorporado este enfoque muestran resultados concretos: cooperativas de mujeres rurales, empresas de inclusión laboral para jóvenes o proyectos culturales comunitarios han logrado sostenibilidad económica precisamente porque fortalecieron su tejido social.

Dimensión ambiental

La dimensión ambiental comprende el uso racional de los recursos naturales y la reducción del impacto ecológico. Boons y Lüdeke-Freund (2018) explican que las empresas sostenibles diseñan procesos circulares, en los que los residuos de una etapa se convierten en insumos de otra. Este principio, conocido como economía circular, promueve la regeneración de ecosistemas y la innovación verde.

Kotler y Keller (2016) agregan que la conciencia ambiental se ha convertido en un factor de competitividad: los consumidores premian a las marcas que demuestran coherencia ecológica. Por ello, reducir la huella de carbono, usar energías limpias o implementar empaques biodegradables no solo protege el planeta, sino que mejora la reputación y las ventas.

Ejemplo situado:

Una empresa de turismo comunitario en Nuquí desarrolló experiencias ecoculturales donde los visitantes participan en actividades de conservación de manglares. El proyecto genera ingresos para la comunidad, educación ambiental para los turistas y recuperación de ecosistemas locales.

Su triple impacto —económico, social y ambiental— es un ejemplo de cómo el desarrollo sostenible puede ser rentable y transformador.

Ejercicio aplicado:

1. Describe las tres dimensiones de impacto de tu emprendimiento.
2. Identifica indicadores medibles para cada una (por ejemplo, ventas, empleos generados, toneladas de residuos reducidas).
3. Establece metas de mejora a seis y doce meses.
4. Diseña una breve estrategia de comunicación para difundir tu compromiso sostenible.

Reflexión final:

El triple impacto no es un ideal abstracto, sino una práctica posible. Drucker (1985) decía que

"la mejor forma de predecir el futuro es crearlo"; los emprendedores sostenibles crean futuro cada vez que armonizan su rentabilidad con la vida y el bienestar colectivo.

9.3. Modelos de negocio sostenible

El modelo de negocio es el mapa que explica cómo una organización crea, entrega y captura valor. En el caso de los emprendimientos sostenibles, este valor trasciende el plano económico para incorporar dimensiones sociales y ambientales. Boons y Lüdeke-Freund (2018) definen los modelos de negocio sostenible (Sustainable Business Models, SBM) como "estructuras que integran explícitamente objetivos ecológicos y sociales en el núcleo del modelo económico, generando beneficios para la empresa y la sociedad".

En la práctica, un modelo de negocio sostenible implica repensar las relaciones entre actores, recursos, procesos y resultados. Drucker (1985) ya advertía que la función de la empresa no es solo producir bienes, sino resolver problemas de la sociedad de manera rentable y responsable. Bajo esta lógica, el modelo sostenible se convierte en un sistema de equilibrio entre tres preguntas esenciales:

1. ¿Qué valor se ofrece y a quién?

2. ¿Cómo se produce ese valor de manera ética y eficiente?
3. ¿Cómo se asegura la continuidad financiera y el impacto positivo?

Joyce y Paquin (2016) proponen una herramienta clave para visualizar este enfoque: el Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC), o Lienzo de modelo de negocio de triple capa. Esta metodología amplía el conocido modelo de Osterwalder y Pigneur (2010), añadiendo dos niveles adicionales: la capa ambiental y la capa social, además de la económica tradicional.

- La capa económica describe la propuesta de valor, los recursos clave, los canales y las fuentes de ingresos.
- La capa ambiental examina el ciclo de vida de los materiales, la energía utilizada, la logística y el impacto ecológico.
- La capa social analiza a los grupos de interés, las condiciones laborales, la equidad y la contribución comunitaria.

Esta ampliación permite a los emprendedores visualizar su modelo de negocio como un ecosistema donde cada decisión repercute en múltiples dimensiones. Kuratko (2016) subraya que esta visión integral fortalece la resiliencia: las empresas sostenibles resisten mejor las

crisis porque diversifican su valor y generan confianza en sus comunidades.

Ejemplo situado:

Una empresa de calzado en Bucaramanga rediseñó su modelo siguiendo el TLBMC. Sustituyó materiales plásticos por caucho natural, creó un programa de empleo para mujeres rurales y destinó un porcentaje de sus utilidades a la reforestación. El resultado fue un incremento del 40 % en sus ventas y una reputación sólida como marca ética.

Ejercicio aplicado:

1. Dibuja tu lienzo de modelo de negocio en tres capas (económica, ambiental y social).
2. Describe cómo tu producto o servicio genera valor en cada dimensión.
3. Identifica áreas donde puedas reducir impacto negativo o aumentar beneficios sociales.
4. Propón una acción concreta por cada capa para fortalecer tu sostenibilidad integral.

Reflexión final:

Los modelos de negocio sostenibles no solo buscan ganancias: buscan sentido. Como afirmó Drucker (2006), “las organizaciones existen

para contribuir a algo más grande que ellas mismas". Esta conciencia del propósito es la base del liderazgo empresarial del futuro.

9.4. Innovación y economía circular en América Latina

La sostenibilidad se hace tangible cuando se traduce en innovación. La economía circular, concepto impulsado por la Fundación Ellen MacArthur y adoptado por múltiples países de América Latina, propone reemplazar el paradigma lineal de "extraer-producir-desechar" por un ciclo regenerativo basado en el principio de cerrar los flujos de materiales y energía.

Boons y Lüdeke-Freund (2018) explican que la economía circular es una evolución del modelo sostenible: no se limita a mitigar impactos, sino que busca rediseñar los sistemas productivos para que los residuos de un proceso se conviertan en recursos de otro. Joyce y Paquin (2016) complementan esta idea al destacar que la circularidad exige innovación en tres niveles:

1. **Diseño de producto:** utilizar materiales reciclables, modulares o biodegradables.
2. **Proceso productivo:** reducir el consumo energético, reutilizar agua y aprovechar subproductos.

3. **Modelo de negocio:** promover el alquiler, la reparación o la recompra en lugar de la venta única.

En América Latina, la circularidad se ha convertido en una estrategia de desarrollo sostenible y de inclusión social. Países como Colombia, Chile y México han implementado políticas de apoyo a emprendimientos verdes y de reciclaje. El CONPES 3934 de 2018 en Colombia, por ejemplo, promueve la economía circular como motor de competitividad y equidad ambiental.

Ejemplo situado:

En Medellín, la empresa "Ciclo" desarrolla mobiliario urbano a partir de plástico reciclado. Cada banco o mesa equivale a 25 000 botellas reutilizadas. Su innovación no solo reduce residuos, sino que genera empleo a recicladores formales. Este modelo demuestra que la sostenibilidad puede convertirse en una fuente de rentabilidad y justicia social simultáneamente.

Drucker (1985) habría celebrado esta lógica: "la innovación es el medio específico por el cual el empresario convierte el cambio en oportunidad". En este caso, la crisis ambiental se transforma en el mayor campo de innovación del siglo.

Ejercicio aplicado:

1. Analiza tu proceso productivo e identifica qué materiales podrían reutilizarse o reciclarse.
2. Diseña una propuesta de circularidad: ¿cómo podrías cerrar el ciclo de tus residuos?
3. Investiga programas públicos o privados que apoyen la innovación verde en tu región.
4. Calcula el posible ahorro o beneficio derivado de implementar prácticas circulares.

Reflexión final:

La economía circular no es una moda ambientalista, sino una estrategia empresarial inteligente. Kuratko (2016) advierte que la innovación más sostenible es aquella que reduce costos, crea empleo y mejora el entorno. En este sentido, la circularidad es una oportunidad económica disfrazada de ética ecológica.

9.5. Ejercicios: matriz de sostenibilidad y evaluación del impacto

Para consolidar el aprendizaje, este apartado propone una matriz de sostenibilidad que

permite evaluar el desempeño integral del emprendimiento en sus tres dimensiones.

Matriz de sostenibilidad:

Dimensión	Indicadores básicos	Acciones de mejora	Meta a 12 meses
Económica	Rentabilidad, eficiencia energética, diversificación de ingresos	Reducir costos operativos y mejorar productividad	Aumentar margen en 10 %
Social	Empleo digno, equidad, participación comunitaria	Implementar protocolos de bienestar laboral	Lograr certificación de buenas prácticas
Ambiental	Consumo de recursos, residuos, emisiones	Introducir materiales reciclados y medir huella de carbono	Reducir residuos en 30 %

Ejercicio 1. Aplicar la matriz

1. Evalúa tu emprendimiento en cada indicador con una escala del 1 al 5.
2. Identifica las áreas más débiles y define tres acciones inmediatas de mejora.
3. Diseña un plan de seguimiento semestral para medir avances.

Ejercicio 2. Evaluación del impacto

1. Elabora una ficha de impacto con los resultados de tus acciones sostenibles: empleos creados, residuos reducidos, alianzas generadas.

2. Comunica tus logros en un informe o presentación dirigida a clientes, inversionistas o aliados (ver anexo 12)

Ejemplo situado:

Una microempresa de textiles en Pasto aplicó la matriz y descubrió que su mayor debilidad estaba en la gestión de residuos. Al implementar un sistema de aprovechamiento de retazos y alianzas con artesanas locales, convirtió un problema ambiental en una nueva línea de productos. A los seis meses, su margen de ganancia había crecido y su imagen se fortaleció en ferias sostenibles.

Reflexión final del capítulo: Emprender con conciencia es entender que cada decisión deja huella. Los modelos sostenibles y la economía circular no son simples estrategias, sino formas de vida empresarial que reafirman el vínculo entre rentabilidad, justicia y equilibrio ecológico. Drucker (2006) resumía esta visión con una frase que hoy define la ética emprendedora del futuro: *"La mejor manera de prever el futuro es crearlo con responsabilidad"*.

Capítulo 10. Del plan a la acción: digitalización, mercado y operación del negocio

El siglo XXI ha redefinido la manera de emprender. Las tecnologías digitales ya no son un complemento, sino el eje estructural de cualquier negocio que aspire a crecer y perdurar. Drucker (2006) anticipaba que las organizaciones del futuro serían aquellas capaces de "aprender más rápido que el cambio mismo". Hoy, esa afirmación cobra vida en la forma en que los emprendedores se apoyan en la digitalización para diseñar productos, conectar con clientes, administrar recursos y analizar datos en tiempo real.

La digitalización no se reduce al uso de herramientas tecnológicas: es una transformación cultural y estratégica. Kotler y Keller (2016) explican que la empresa digital se define por su capacidad de generar valor a partir de la información y de integrar sus procesos en un ecosistema interconectado. En este sentido, digitalizar significa también simplificar, automatizar y humanizar los procesos empresariales.

En América Latina, la digitalización ha tenido un impacto particularmente transformador. El acceso masivo a internet móvil, las fintech, el comercio electrónico y la comunicación

instantánea han democratizado las oportunidades para micro y pequeños emprendedores. Sin embargo, el reto no radica solo en adoptar tecnología, sino en usarla estratégicamente para fortalecer la identidad del negocio, mejorar la gestión y consolidar relaciones duraderas con los clientes.

Este capítulo ofrece una ruta práctica para pasar del plan al movimiento. A través de herramientas digitales, estrategias de marketing y gestión operativa, se busca que el lector convierta su idea en una organización viva, competitiva y adaptable al entorno contemporáneo.

10.1. Transformación digital y herramientas tecnológicas básicas

La transformación digital es el proceso mediante el cual las empresas integran tecnologías en todas sus áreas para mejorar su desempeño, crear valor para el cliente y optimizar sus operaciones. Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) definen este proceso como la adopción de estrategias digitales que permiten "una experiencia de cliente más rica y una organización más eficiente". Drucker (1985), por su parte, veía en la tecnología una extensión de la inteligencia humana orientada a la eficacia.

Para los emprendedores, la digitalización implica un cambio de mentalidad: no se trata solo de usar redes sociales o software, sino de repensar la manera en que el negocio aprende, comunica y decide. Boons y Lüdeke-Freund (2018) destacan que los modelos de negocio sostenibles dependen cada vez más de tecnologías que faciliten la trazabilidad, la transparencia y la conexión con los usuarios.

Herramientas clave para la gestión digital:

1. **Productividad y comunicación interna:**

   Plataformas como Google Workspace, Trello o Notion permiten coordinar tareas, organizar documentos y establecer flujos de trabajo colaborativos. Estas herramientas reducen los errores humanos y fomentan la responsabilidad compartida dentro de los equipos.

2. **Gestión financiera:**

   Aplicaciones como Alegra o QuickBooks ayudan a llevar la contabilidad, emitir facturas y registrar gastos de manera automatizada, fortaleciendo el control financiero del emprendimiento. Drucker (2006) insistía en que "lo que no se mide, no se puede gestionar": la digitalización hace que

medir sea posible incluso para microempresas.

3. **Relación con clientes (CRM):**

   Sistemas como HubSpot o Zoho CRM permiten administrar contactos, registrar ventas y diseñar estrategias de fidelización basadas en datos. Esto traduce la empatía comercial en acciones medibles y continuas.

4. **Comercio electrónico:**

   Plataformas como Shopify o Tiendanube posibilitan crear tiendas virtuales sin necesidad de grandes inversiones. Este tipo de herramientas amplía el alcance de los negocios y les permite competir en mercados nacionales e internacionales.

Ejemplo situado:

Una microempresa de confecciones en Cali integró WhatsApp Business, una tienda en línea en Tiendanube y un sistema de facturación digital. En tres meses, aumentó sus ventas en un 35 % y redujo tiempos de entrega en un 25 %.

La digitalización se convirtió no solo en una herramienta comercial, sino en una forma de profesionalizar su gestión.

Ejercicio aplicado:

1. Identifica tres procesos de tu negocio que podrías digitalizar (ventas, contabilidad, atención al cliente, inventarios).
2. Selecciona una herramienta digital para cada proceso y define cómo la implementarás.
3. Evalúa los costos, beneficios y posibles resistencias al cambio.
4. Diseña un cronograma de adopción digital gradual (por ejemplo, 90 días).

Reflexión final:

La digitalización no reemplaza al emprendedor: lo potencia. Drucker (1985) sostenía que la tecnología solo tiene sentido cuando amplifica la capacidad humana para decidir mejor. En ese equilibrio entre innovación y propósito reside el verdadero poder de la empresa del futuro.

10.2. Estrategias de marketing digital y redes sociales

El marketing digital ha revolucionado la manera en que las empresas comunican su valor. Kotler y Keller (2016) definen el marketing moderno como la ciencia de "crear, comunicar y entregar valor superior al cliente". En la era digital, este valor se construye a través

de historias, comunidades y experiencias personalizadas.

Chaffey, Ellis-Chadwick y Mayer (2009) plantean que el marketing digital se basa en cinco principios: visibilidad, interacción, personalización, análisis y conversión. Estos elementos conforman el corazón de cualquier estrategia digital efectiva.

1. Visibilidad:

Es la capacidad de ser encontrado en la red. Herramientas como SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing) ayudan a mejorar el posicionamiento en motores de búsqueda como Google.

Cuanto mayor sea la visibilidad, más oportunidades habrá de atraer clientes potenciales.

2. Interacción:

Las redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn) permiten construir relaciones bidireccionales. Kaplan y Haenlein (2010) explican que la clave del éxito digital está en "escuchar antes de hablar": entender las necesidades y emociones del público antes de ofrecer un producto.

3. Personalización:

El contenido debe adaptarse a los intereses y hábitos del cliente. Herramientas como Meta Business Suite o Google Analytics permiten segmentar audiencias y diseñar mensajes dirigidos.

4. Análisis:

Cada acción digital debe medirse. Los indicadores más comunes (alcance, clics, conversiones) permiten ajustar estrategias y optimizar recursos.

Drucker (2006) decía que la información es el principal insumo de la innovación, y en el marketing digital esto se traduce en decisiones basadas en datos.

5. Conversión:

El objetivo final del marketing es transformar la atención en acción: una compra, una suscripción o una recomendación. Las páginas de aterrizaje (landing pages) y los embudos de venta digitales son herramientas efectivas para guiar al cliente en ese proceso.

Ejemplo situado:

Un emprendimiento de café orgánico en el Cauca desarrolló una campaña en redes bajo el lema *"El sabor que protege la tierra"*. Mediante videos cortos y publicaciones educativas, logró aumentar su comunidad digital en un 60 % y sus

ventas en un 25 %. La clave fue unir propósito y narrativa, demostrando que el marketing digital también puede ser ético y sostenible.

Ejercicio aplicado:

1. Define tu público objetivo y el mensaje central de tu marca.
2. Elige dos redes sociales principales según tu tipo de cliente.
3. Diseña un calendario de contenidos con publicaciones semanales.
4. Analiza los resultados cada mes y ajusta tu estrategia con base en los datos.

Reflexión final:

El marketing digital no se trata de vender más, sino de construir confianza. Como señala Kotler (2016), "las marcas más fuertes son aquellas que inspiran comunidad". La tecnología es un medio; la conexión humana, el fin.

10.3. Comercio electrónico y posicionamiento de marca

El comercio electrónico representa una de las mayores transformaciones económicas del siglo XXI. Según Kotler y Keller (2016), el e-commerce no solo modifica los canales de venta, sino también la estructura competitiva y la cultura del consumo. Para los emprendedores,

constituye una herramienta de democratización del mercado: permite vender sin intermediarios, acceder a públicos globales y construir relaciones directas con los clientes.

Drucker (1985) consideraba que toda innovación exitosa nace de la capacidad de detectar oportunidades antes que los demás. En este sentido, el comercio electrónico es una innovación estratégica, no simplemente tecnológica: redefine la noción de espacio y tiempo del negocio, ofreciendo disponibilidad permanente y trazabilidad completa de las transacciones.

Existen tres formas principales de comercio electrónico:

- B2C (Business to Consumer): venta directa al consumidor final, típica de tiendas virtuales y marcas personales.
- B2B (Business to Business): relaciones comerciales entre empresas, usual en distribuidores y proveedores.
- C2C (Consumer to Consumer): intercambio entre consumidores mediante plataformas colaborativas (como Mercado Libre o Etsy).

Aspectos esenciales del comercio electrónico:

1. **Diseño de experiencia de usuario (UX):** la navegación debe ser intuitiva, estética y segura. Joyce y Paquin (2016) sostienen que una buena interfaz digital es una extensión del modelo de negocio sostenible: simple, accesible y confiable.
2. **Medios de pago:** integrar pasarelas como PayU, Mercado Pago o Wompi permite recibir pagos electrónicos nacionales e internacionales con seguridad.
3. **Logística y entrega:** el compromiso con los tiempos de envío es parte de la reputación digital. La gestión eficiente de inventarios y transportes es tan importante como el producto mismo.
4. **Posicionamiento de marca:** más allá de vender, se trata de construir una identidad digital coherente. Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) explican que una marca fuerte en línea combina constancia visual, autenticidad narrativa y coherencia ética.

Ejemplo situado:

Una marca de accesorios artesanales en Buenaventura creó una tienda en línea basada en comercio justo. Su sitio web incluía fotografías de los artesanos, historias de cada pieza y certificaciones de origen. En seis meses,

el tráfico digital se multiplicó por tres y los pedidos internacionales representaban el 40 % de sus ingresos. El comercio electrónico no solo aumentó las ventas, sino que posicionó culturalmente la marca.

Ejercicio aplicado:

1. Crea una tienda digital (con Tiendanube, Shopify o Wix).
2. Define tres elementos de identidad: logotipo, narrativa de marca y valores visuales.
3. Diseña una política de devoluciones clara y accesible.
4. Elabora un plan de atención al cliente digital (respuestas automáticas, seguimiento postventa, encuestas de satisfacción).

Reflexión final:

El comercio electrónico no sustituye la relación humana: la amplifica. Drucker (2006) afirmaba que "el propósito de la empresa es crear un cliente". El entorno digital multiplica esa posibilidad, siempre que se mantenga la esencia ética y la calidad humana del negocio.

10.4. Gestión logística y control operativo

El paso de la planificación a la ejecución exige un enfoque riguroso sobre la logística y la operación. Drucker (1985) denominaba "eficacia productiva" a la capacidad de transformar recursos en resultados sin desperdicio. En la práctica, esto implica diseñar sistemas que conecten producción, almacenamiento, transporte y servicio al cliente de forma integrada.

1. Planificación operativa:

La logística comienza con la previsión. Kotler y Keller (2016) explican que el plan operativo traduce la estrategia en tareas medibles: quién hace qué, cuándo y con qué recursos. Un cronograma de producción y distribución claro previene demoras y pérdidas.

2. Gestión de inventarios:

Los inventarios deben reflejar la demanda real, no los deseos del productor. Kuratko (2016) recomienda el modelo *lean startup* de Ries (2011): producir y validar antes de escalar. Mantener inventarios ajustados libera capital y reduce riesgo.

3. Control de calidad:

Drucker (2006) sostenía que "la calidad no se controla al final, se crea desde el principio". Un

sistema de control debe establecer estándares verificables (por ejemplo, porcentaje de defectos, satisfacción del cliente, tiempos de entrega). Las tecnologías digitales facilitan este seguimiento mediante dashboards o aplicaciones móviles.

4. Logística sostenible:

Boons y Lüdeke-Freund (2018) plantean la necesidad de integrar la sostenibilidad en la cadena de suministro. Esto incluye seleccionar proveedores locales, optimizar rutas de transporte y minimizar residuos. De este modo, la logística deja de ser solo un costo y se convierte en un factor de diferenciación ética.

Ejemplo situado:

Una empresa de alimentos saludables en Cali rediseñó su logística adoptando principios *lean*. Implementó entregas por zonas, empaques compostables y control digital de pedidos. Redujo sus costos logísticos en 20 % y mejoró la percepción de marca como empresa responsable.

Ejercicio aplicado:

1. Dibuja el flujo de tu proceso productivo, desde la materia prima hasta la entrega al cliente.

2. Identifica cuellos de botella o puntos de desperdicio.
3. Establece indicadores de control (tiempo de entrega, porcentaje de devoluciones, satisfacción del cliente).
4. Diseña un plan de mejora logística con metas trimestrales.

Reflexión final:
La eficiencia no es frialdad mecánica: es coherencia entre propósito y acción. Drucker (1985) señalaba que "la productividad es el acto más humano del trabajo, porque libera al individuo para crear". Gestionar bien la operación significa liberar energía para la innovación y el aprendizaje continuo.

10.5. Ejercicios: plan de presencia digital y plan operativo 90 días

El cierre de este capítulo propone la integración práctica de todos los aprendizajes mediante dos instrumentos: el Plan de Presencia Digital y el Plan Operativo de 90 días. Ambos permiten pasar del conocimiento a la acción concreta, fortaleciendo la disciplina emprendedora.

Ejercicio 1. Plan de Presencia Digital

1. Diagnóstico inicial: ¿en qué plataformas digitales tienes presencia? Evalúa fortalezas y debilidades.
2. Objetivos SMART: define metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo (por ejemplo: aumentar 25 % los seguidores o duplicar las ventas en línea en tres meses).
3. Estrategia de contenido: selecciona temas, formatos y frecuencia de publicación.
4. Presupuesto y recursos: establece cuánto invertirás en publicidad digital y herramientas de gestión.
5. Evaluación: analiza mensualmente indicadores como alcance, interacción y conversión. (ver anexo 13)

Ejercicio 2. Plan Operativo 90 días

1. Metas operativas: define tres metas concretas (por ejemplo, implementar un nuevo software de inventarios, mejorar la tasa de entrega puntual al 95 % o lanzar un producto).
2. Actividades: especifica tareas semanales y responsables.

3. Cronograma: divide el plan en tres ciclos mensuales con entregables claros.
4. Evaluación: revisa los avances cada mes y ajusta los procesos según los resultados (ver anexo 14)

Ejemplo situado:

Un emprendimiento de café del Huila aplicó ambos planes. En 90 días, automatizó pedidos en línea, lanzó campañas de redes y redujo sus tiempos de entrega en un 30 %. El resultado fue un modelo replicable que les permitió acceder a nuevos mercados.

Reflexión final del capítulo:

Digitalizar, planificar y operar no son actos técnicos, sino expresiones de liderazgo. Drucker (2006) resumía esta idea con una frase esencial: *"la ejecución convierte la visión en realidad"*. Los emprendedores que dominan la operación digital y logística transforman su propósito en resultados sostenibles y medibles.

Capítulo 11. Crecer con propósito: expansión, innovación continua y alianzas estratégicas

Todo emprendimiento que alcanza estabilidad se enfrenta a una nueva pregunta: ¿cómo crecer sin perder el propósito? Drucker (1985) advertía que el crecimiento no es un fin en sí mismo, sino un medio para amplificar el impacto. Cuando una empresa se expande sin dirección, se desvirtúa; cuando lo hace con conciencia, se convierte en un agente de transformación económica y social.

El crecimiento empresarial, entendido desde la sostenibilidad, exige más que aumento de ventas o apertura de sedes. Supone una evolución integral del modelo de negocio, en la que se fortalecen las capacidades humanas, se consolidan alianzas estratégicas y se diversifican las fuentes de valor.

Kuratko (2016) describe esta etapa como el momento de madurez emprendedora: cuando el empresario aprende a delegar, sistematizar y proyectar a largo plazo.

Boons y Lüdeke-Freund (2018) complementan esta visión al afirmar que el crecimiento sostenible es aquel que mantiene equilibrio entre expansión económica,

compromiso social y cuidado ambiental. No se trata de crecer más rápido, sino de crecer mejor. En contextos latinoamericanos, donde las brechas estructurales limitan el acceso a capital y tecnología, el desafío es aún mayor: escalar implica innovar en redes de colaboración y estrategias de valor compartido.

En este contexto, el capítulo analiza tres dimensiones claves del crecimiento empresarial: la expansión sostenible, la innovación continua y las alianzas estratégicas. A partir de ellas, se busca guiar al emprendedor hacia un crecimiento coherente con su propósito, capaz de multiplicar beneficios sin comprometer sus principios.

11.1. Estrategias para escalar un negocio sostenible

Escalar un negocio implica ampliar su capacidad productiva, su presencia en el mercado o su alcance geográfico, manteniendo la coherencia de su propuesta de valor. Drucker (2006) señalaba que "una empresa crece cuando su misión se convierte en práctica cotidiana", subrayando que la expansión no puede desligarse de la identidad ni del propósito original.

Los estudios de Barringer e Ireland (2022) y Kuratko (2016) coinciden en que escalar con éxito requiere tres pilares fundamentales:

1. **Sistemas organizativos sólidos.**

   El emprendedor debe pasar de la gestión personal a la gestión institucional. Esto implica delegar, definir procesos y formalizar estructuras. Hisrich y Peters (2018) sostienen que el crecimiento exige liderazgo distribuido y cultura de rendición de cuentas.

2. **Finanzas sostenibles.**

   La expansión demanda inversión, y esta debe sustentarse en una planeación financiera sólida. Drucker (1985) advertía que el crecimiento sin capital controlado puede ser "tan destructivo como la inacción". Por eso, se recomienda escalar gradualmente, validando cada etapa antes de avanzar.

3. **Innovación continua.**

   Escalar no es solo vender más, sino reinventar continuamente la propuesta de valor. Boons y Lüdeke-Freund (2018) insisten en que las empresas sostenibles evolucionan mediante aprendizaje organizativo y cooperación intersectorial.

Estrategias prácticas de escalamiento:

- **Replicación:** duplicar el modelo probado en nuevos territorios o segmentos de mercado.
- **Diversificación:** ampliar la oferta de productos o servicios complementarios.
- **Franquicia social:** expandir con aliados locales que compartan los valores y estándares del negocio.
- **Internacionalización responsable:** explorar mercados externos con énfasis en comercio justo y producción ética.

Ejemplo situado:

Una empresa de alimentos orgánicos en el Valle del Cauca inició con un punto de venta local. Tras consolidar su rentabilidad, replicó su modelo en Popayán y Pereira mediante alianzas con productores regionales. Mantuvo los mismos estándares de calidad y su narrativa de marca centrada en la alimentación consciente. El crecimiento fue sostenible porque fortaleció cadenas locales y no sacrificó valores por volumen.

Ejercicio aplicado:

1. Define si tu negocio está listo para escalar: evalúa estabilidad financiera, equipo humano y capacidad operativa.

2. Identifica el tipo de escalamiento más adecuado (replicación, diversificación, franquicia, internacionalización).
3. Diseña un plan de expansión de 12 meses con objetivos y métricas claras.
4. Establece alianzas estratégicas que faciliten la expansión (proveedores, instituciones, redes sectoriales).

Reflexión final:

Crecer no significa perder el control, sino multiplicar el impacto. Drucker (1985) afirmaba que "el crecimiento saludable es el resultado de una disciplina inteligente". La expansión con propósito convierte el éxito empresarial en bienestar colectivo.

11.2. Innovación continua y mejora del modelo de negocio

La innovación continua es la fuerza vital que mantiene relevante a una empresa. Schumpeter (1934) la consideraba el motor del desarrollo económico, y Drucker (1985) la definió como "la tarea específica del emprendedor, el medio con el que convierte el cambio en oportunidad". En el contexto actual, innovar no significa únicamente crear nuevos productos, sino mejorar permanentemente la forma de pensar, operar y servir.

Kuratko (2016) plantea que la innovación debe institucionalizarse como cultura organizacional: todos los miembros del equipo deben sentirse autorizados para proponer mejoras. Las organizaciones que aprenden se diferencian porque convierten los errores en insumos de progreso.

Boons y Lüdeke-Freund (2018) vinculan la innovación con la sostenibilidad: las empresas del futuro serán aquellas capaces de rediseñar sus modelos para responder simultáneamente a las necesidades del mercado y a los desafíos del planeta. Joyce y Paquin (2016) complementan esta visión con el Triple Layered Business *Model Canvas*, que ayuda a visualizar los impactos de cada innovación en las dimensiones económica, social y ambiental.

Prácticas para fomentar la innovación continua:

1. **Escucha activa del cliente:** crear mecanismos de retroalimentación permanente (encuestas, entrevistas, análisis de reseñas).
2. **Aprendizaje por experimentación:** aplicar la lógica del *lean startup* (Ries, 2011): probar, medir y ajustar.

3. **Colaboración intersectorial:** asociarse con universidades, ONGs o startups para desarrollar soluciones conjuntas.
4. **Gestión del conocimiento:** documentar los aprendizajes y convertirlos en protocolos de mejora.

Ejemplo situado:

Una cooperativa de mujeres artesanas en Nariño implementó un programa de innovación participativa. Cada trimestre, las asociadas proponen ideas de mejora en diseño, empaques o comercialización. Gracias a esta dinámica, aumentaron la calidad del producto y desarrollaron una línea ecológica que atrajo nuevos mercados internacionales.

Ejercicio aplicado:

1. Identifica tres áreas del negocio donde podrías introducir mejoras.
2. Formula una hipótesis de cambio (por ejemplo: "si reduzco el empaque, mejoro mis márgenes y mi impacto ambiental").
3. Aplica la mejora durante un mes y mide resultados.
4. Evalúa si la innovación debe integrarse permanentemente al modelo.

Reflexión final:

La innovación no es un evento aislado, sino una actitud permanente. Drucker (2006) recordaba que "la innovación sistemática consiste en buscar de manera deliberada los cambios y aprovecharlos como oportunidades". El emprendedor que aprende a hacerlo se vuelve autor de su propio futuro.

11.3. Alianzas, redes de cooperación y financiamiento colaborativo

Ningún emprendimiento crece en soledad. Drucker (1985) sostenía que "las organizaciones existen dentro de un tejido de interdependencias", y que su éxito depende de la calidad de sus vínculos. Las alianzas estratégicas, en ese sentido, no son solo acuerdos contractuales: son ecosistemas de confianza donde distintos actores comparten recursos, conocimientos y objetivos comunes.

Boons y Lüdeke-Freund (2018) describen las redes de cooperación como estructuras que permiten a las empresas generar valor colectivo mediante la colaboración entre sectores públicos, privados y comunitarios. Estas redes se han vuelto esenciales en la economía contemporánea porque facilitan la innovación abierta, la entrada a nuevos mercados y la creación de impacto social compartido.

1. Tipos de alianzas estratégicas:

- Operativas: acuerdos para compartir canales de distribución, producción o logística.
- Comerciales: asociaciones para desarrollar campañas conjuntas o productos complementarios.
- Tecnológicas: cooperación en investigación, digitalización o desarrollo de software.
- Sociales: alianzas con ONG o instituciones educativas para fortalecer el compromiso comunitario.

2. Redes de cooperación:

Kuratko (2016) explica que los emprendedores exitosos construyen redes que trascienden el beneficio inmediato. Estas redes se sostienen en la reciprocidad: dar, recibir y volver a dar. En Colombia, iniciativas como *Red EmprendeRural* o *CEmprende* del Ministerio de Comercio han demostrado cómo la articulación entre empresas, universidades y Estado puede acelerar el desarrollo empresarial.

3. Financiamiento colaborativo:

El *crowdfunding* y las finanzas participativas son nuevas formas de democratizar el acceso al capital. Según Kotler y Keller (2016), estas herramientas fortalecen el vínculo entre el emprendimiento y su comunidad, al permitir que los clientes se conviertan en patrocinadores o inversionistas. Yunus y Weber (2010) llaman a este fenómeno *capitalismo social*: el dinero como medio para solucionar problemas, no para reproducirlos.

Ejemplo situado:

Una red de productores de cacao en el Chocó conformó una alianza con una universidad local y una ONG ambiental. A través de una plataforma de crowdfunding, financiaron un proyecto de transformación del cacao en derivados de alto valor. La iniciativa no solo generó ingresos, sino que fortaleció la cohesión comunitaria y posicionó al territorio como ejemplo de economía solidaria.

Ejercicio aplicado:

1. Identifica tres actores clave con los que podrías establecer alianzas (instituciones, empresas, comunidades).
2. Define qué puede aportar y qué puede recibir cada parte.

3. Diseña un memorando de entendimiento o carta de intención que formalice la cooperación.
4. Evalúa los resultados a los seis meses: impacto económico, social y de aprendizaje.

Reflexión final:

Las alianzas no restan independencia: multiplican posibilidades. Drucker (2006) afirmaba que "la cooperación inteligente es la forma más alta de competencia". Emprender con aliados significa expandir el propósito y compartir el camino.

11.4. Formación, mentoría y aprendizaje permanente

El crecimiento sostenible requiere un liderazgo que nunca deje de aprender. Kolb (2015) demostró que el aprendizaje experiencial —reflexionar sobre la práctica para mejorarla— es la base de toda innovación duradera. Para el emprendedor, aprender continuamente equivale a mantenerse vivo en un entorno cambiante.

Kuratko (2016) señala que las empresas exitosas institucionalizan el aprendizaje: crean rutinas para evaluar errores, celebrar aciertos y documentar lecciones. La formación deja de ser

una etapa inicial y se convierte en un proceso permanente. En esta línea, Drucker (1985) afirmaba que "la única ventaja sostenible es la capacidad de aprender más rápido que los demás".

1. La mentoría como aceleradora del crecimiento:

Los mentores —emprendedores experimentados, profesores o consultores— orientan el proceso de expansión desde la experiencia vivida. Barringer e Ireland (2022) explican que la mentoría efectiva combina acompañamiento técnico y apoyo emocional, ayudando al emprendedor a tomar decisiones con perspectiva.

2. Formación y actualización continua:

Los cambios tecnológicos y regulatorios obligan a los emprendedores a mantenerse actualizados. Los cursos virtuales, los diplomados en línea y las comunidades de práctica facilitan este aprendizaje constante. Drucker (2006) insistía en que "el conocimiento es el recurso más productivo del siglo XXI": invertir en formación es invertir en sostenibilidad.

3. Aprendizaje organizacional:

Hisrich y Peters (2018) destacan que los equipos deben aprender juntos. La

comunicación abierta, la evaluación colaborativa y la cultura de retroalimentación construyen confianza interna y estimulan la innovación.

Ejemplo situado:

Un grupo de jóvenes emprendedores del Pacífico colombiano creó una red de mentoría regional donde empresarios consolidados orientan proyectos emergentes. Gracias a este acompañamiento, varios emprendimientos lograron acceder a programas de financiamiento y certificaciones de calidad. El aprendizaje compartido se convirtió en motor de desarrollo local.

Ejercicio aplicado:

1. Identifica una persona o institución que pueda fungir como mentora de tu proyecto.
2. Define objetivos concretos de aprendizaje (por ejemplo, mejorar finanzas, digitalización o liderazgo).
3. Establece reuniones periódicas y documenta las principales lecciones.
4. Crea un plan de formación anual que incluya cursos, lecturas y eventos relevantes.

Reflexión final:

El conocimiento es la energía renovable del emprendimiento. Drucker (1985) afirmaba que "quien deja de aprender deja de liderar". La formación continua garantiza que el crecimiento empresarial sea también crecimiento humano.

11.5. Ejercicios: bitácora de crecimiento y plan de expansión

Para cerrar el proceso de aprendizaje, este apartado propone dos herramientas integradoras: la bitácora de crecimiento y el plan de expansión sostenible. Ambas invitan a reflexionar, sistematizar y proyectar el camino recorrido.

Ejercicio 1. Bitácora de crecimiento

1. Registra semanalmente los logros, desafíos y aprendizajes del negocio.
2. Analiza qué decisiones contribuyeron más al crecimiento sostenible.
3. Incluye reflexiones sobre el propósito y la cultura organizacional.
4. Al final de cada trimestre, evalúa el avance frente a las metas anuales (ver anexo 15)

Ejercicio 2. Plan de expansión sostenible

1. Establece metas de crecimiento (económicas, sociales y ambientales).
2. Define estrategias de mercado, financiamiento y alianzas.
3. Identifica riesgos y estrategias de mitigación.
4. Diseña un cronograma anual con hitos y métricas de impacto (ver anexo 16)

Ejemplo situado:

Una cooperativa agroecológica del Meta elaboró su bitácora y plan de expansión combinando formación en finanzas, mentoría técnica y alianzas con universidades. En un año, duplicaron su producción, crearon una línea de exportación y fortalecieron el liderazgo femenino dentro de la organización.

Reflexión final del capítulo:

Crecer con propósito significa expandirse sin olvidar el origen. Drucker (2006) escribió que "el liderazgo responsable consiste en convertir las buenas intenciones en resultados sostenibles". La expansión empresarial no es solo un acto económico, sino una expresión de madurez ética y compromiso con la sociedad.

Conclusión

1. La innovación como horizonte ético y político del desarrollo

Emprender, en su sentido más profundo, es un acto de creación y de responsabilidad. Drucker (1985) definía al emprendedor como aquel que convierte los cambios en oportunidades, pero esta oportunidad solo adquiere valor cuando se orienta al bien común. A lo largo del libro, se ha demostrado que la innovación no es únicamente tecnológica o de mercado: es, ante todo, un proceso ético de transformación que redefine las relaciones entre las personas, el trabajo y el entorno.

La innovación con propósito, según Boons y Lüdeke-Freund (2018), constituye la base de una nueva economía: una economía de la regeneración, donde el crecimiento no se mide por la acumulación, sino por la capacidad de sanar los vínculos entre producción, comunidad y naturaleza. En este contexto, el emprendedor deja de ser un simple agente económico y se convierte en un **agente de cambio social**, cuya misión es reconciliar rentabilidad y sentido.

Así, la innovación deja de ser un medio para "ser más competitivo" y se transforma en un horizonte político: una herramienta para construir autonomía, dignidad y soberanía económica. El emprendedor del siglo XXI, en

especial en regiones como el Pacífico colombiano o el altiplano andino, encarna esta posibilidad: la de generar desarrollo desde el territorio, con identidad y justicia.

2. Aprendizajes de Buenaventura para América Latina

El recorrido de esta obra, inspirada en el contexto del Pacífico colombiano, evidencia que los territorios históricamente marginados pueden convertirse en laboratorios de innovación social. Drucker (2006) afirmaba que "las organizaciones más efectivas son aquellas que resuelven problemas humanos antes que económicos". Los emprendedores de Buenaventura —artesanos, pescadores, jóvenes innovadores y mujeres líderes— han demostrado que la resiliencia puede convertirse en un modelo de negocio.

El caso de esta región ilustra una enseñanza fundamental para América Latina: la necesidad de vincular la economía con la cultura. Kuratko (2016) sostiene que el emprendimiento sostenible nace del reconocimiento de la identidad y de la comunidad como activos productivos. Los proyectos desarrollados desde el territorio, con respeto por su historia y biodiversidad, generan valor agregado que trasciende el mercado y fortalece la cohesión social.

Estos aprendizajes latinoamericanos muestran que la sostenibilidad no es un lujo de las economías avanzadas, sino una urgencia ética para las naciones en desarrollo. La creatividad y la cooperación —más que el capital financiero— se consolidan como las verdaderas materias primas del progreso regional.

3. Retos y condiciones para una logística humana y sostenible

A lo largo del libro se ha enfatizado que el crecimiento económico sin control ambiental ni equidad social es insostenible. Drucker (1985) advertía que "no hay resultados duraderos en una economía que destruye los recursos que la sustentan". La nueva empresa debe concebir la logística no como un problema de transporte o distribución, sino como una cadena de valor humano, donde cada decisión —desde el diseño hasta la entrega— exprese coherencia con el propósito ético del negocio.

La sostenibilidad, en este sentido, exige un triple compromiso: eficiencia operativa, inclusión laboral y reducción del impacto ecológico. Kotler y Keller (2016) añaden que la reputación de las empresas contemporáneas se construye tanto por sus productos como por sus prácticas. Implementar cadenas logísticas circulares, utilizar energía limpia y promover relaciones justas con proveedores son

condiciones básicas para construir una logística con alma.

El reto de los emprendedores colombianos y latinoamericanos no es solo ser competitivos, sino demostrar que la rentabilidad y la ética pueden coexistir. En palabras de Drucker (2006), "la eficacia no basta: hay que hacer lo correcto".

4. Crecer con propósito: la expansión como responsabilidad

El crecimiento, cuando se comprende como una extensión del propósito, se convierte en una forma de servicio. Hisrich y Peters (2018) recuerdan que el liderazgo auténtico consiste en inspirar a otros a crecer, no en dominar mercados. En este sentido, el crecimiento sostenible no se mide solo por los ingresos, sino por el número de vidas transformadas, los empleos generados y las comunidades fortalecidas.

Las empresas que logran crecer con propósito son aquellas que han internalizado la innovación continua como cultura, la cooperación como estrategia y el aprendizaje permanente como ética. Drucker (1985) llamaba a esta madurez empresarial "la fase del liderazgo consciente", cuando el empresario entiende que su éxito individual solo tiene sentido en función del bienestar colectivo.

El reto para los nuevos emprendedores es sostener esa coherencia en medio de un entorno globalizado y volátil. Kolb (2015) recuerda que el aprendizaje se consolida en la acción reflexiva: no basta con saber, hay que practicar, evaluar y corregir. Así, la expansión deja de ser una meta numérica y se transforma en una ruta de maduración integral.

5. El emprendedor como educador de su comunidad

Cada emprendedor es también un educador. Enseña con su ejemplo, con sus decisiones y con la manera en que gestiona los recursos. Drucker (2006) afirmaba que "toda empresa exitosa debe convertirse en una institución de aprendizaje". Cuando un emprendimiento incorpora valores de transparencia, inclusión y responsabilidad, está formando ciudadanía económica: una comunidad que valora la cooperación por encima de la competencia destructiva.

La mentoría, la formación continua y la creación de redes de apoyo —como se exploró en el capítulo final— son expresiones de una pedagogía empresarial que transforma entornos. Kuratko (2016) sostiene que el liderazgo emprendedor solo tiene sentido cuando crea oportunidades para otros. Por ello, el emprendedor ético es también un

multiplicador de capacidades: enseña a otros a soñar, planificar y sostener sus proyectos.

6. Hacia una cultura del propósito y la sostenibilidad

Finalmente, el libro invita a concebir el emprendimiento como una cultura del propósito: una forma de entender la economía desde el valor humano, la cooperación y la sostenibilidad. Yunus y Weber (2010) propusieron el concepto de "negocios sociales" precisamente con esa intención: demostrar que las empresas pueden ser motores de bienestar, no de exclusión.

Boons y Lüdeke-Freund (2018) confirman que los modelos empresariales del futuro serán aquellos que midan su éxito por su capacidad de contribuir al equilibrio social y ambiental. Este principio sintetiza la esencia de esta obra: emprender con propósito es aprender a vivir con responsabilidad.

El aprendizaje no termina con el plan de negocios; comienza allí. Cada lector, cada emprendedor que aplique estos principios, se convierte en protagonista de una economía más justa y regenerativa. La invitación final es clara: que cada negocio sea una historia de esperanza, y cada decisión, un acto de coherencia.

Bibliografía

Amorós, J. E., & Cristi, O. (2010). Poverty and entrepreneurship in developing countries: What policies should be implemented? *International Entrepreneurship and Management Journal, 6*(3), 373–390. https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-3

Ausubel, D. P. (1968). *Educational psychology: A cognitive view*. Holt, Rinehart and Winston.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). *Emprendimientos indígenas en América Latina: Innovación con identidad*. BID. https://publications.iadb.org/es/emprendimientos-indigenas-en-america-latina-innovacion-con-identidad

Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2022). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures* (6th ed.). Pearson Education.

Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. John Wiley & Sons.

Bocken, N. M. P., Schuit, C. S. C., & Kraaijenhagen, C. (2021). Business models for the Anthropocene: Accelerating sustainability transformations in the private sector. *Sustainability Science, 16*(6), 1963–1976. https://doi.org/10.1007/s11625-021-01037-3

Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2018). Sustainable business models: Principles, promise, and practice. In *Sustainable business models* (pp. 1–16). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73503-0_1

Brené Brown. (2021). *Atlas of the heart: Mapping meaningful connection and the language of human experience*. Random House.

Brenkert, G. G. (2017). *Mind your business: An ethical guide for entrepreneurs*. Oxford University Press.

Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review, 8*(1), 31–35.

Calzado-Barbero, J., Fernández-Portillo, A., & Almodóvar-González, M. (2019). Entrepreneurial education at the university. *Journal of Management and Business Education, 2*(3), 275–295. https://doi.org/10.35564/jmbe.2019.0011

Calidoni-Lundberg, F. (2017). Adapting the Business Model Canvas for rural entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education, 20*(3), 1–11.

Catota-Mesías, M. (2023). *Plan de negocios y emprendimiento sostenible en contextos locales*. Universidad Técnica de Ambato.

CEPAL. (2019). *Economía social y solidaria en América Latina y el Caribe: Una mirada a sus*

contribuciones y desafíos. Naciones Unidas. https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44877

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson Education.

Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., & Mayer, R. (2009). *Internet marketing: Strategy, implementation and practice*. Pearson Education.

da Silva, A. M., Rebouças, S. M. D. P., & Pereira, C. R. (2021). Sustainable business models: A systematic review of approaches and challenges in manufacturing. *Revista de Administração Contemporânea, 25*(3), e200202. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200202.en

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.

Drucker, P. F. (2006). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. HarperBusiness.

Fajardo, J. (2020). Cultura organizacional: una mirada desde la gestión y el comportamiento organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios, (88)*, 17–35. https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2894

Fielt, E. (2013). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and

classifications. *Journal of Business Models, 1*(1), 85–105.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.

George, G., McGahan, A. M., & Prabhu, J. (2012). Innovation for inclusive growth: Towards a theoretical framework and a research agenda. *Journal of Management Studies, 49*(4), 661–683. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01048.x

Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products* (2nd ed.). Addison-Wesley Professional.

Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1992). *Entrepreneurship: Starting, developing, and managing a new enterprise*. McGraw-Hill.

Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2018). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández-Chea, R., Jain, A., Bocken, N. M. P., & Gurtoo, A. (2021). The business model in sustainability transitions: A conceptualization. *Sustainability, 13*(11), 5763. https://doi.org/10.3390/su13115763

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production, 135*, 1474–1486. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons, 53*(1), 59–68. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003

Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (2nd ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Kurek, J., Brandli, L. L., Frandoloso, M. A., Salvia, A. L., & Mazutti, J. (2023). Sustainable business models innovation and design thinking: A bibliometric analysis and systematic review of literature. *Sustainability, 15*(2), 988. https://doi.org/10.3390/su15020988

Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (10th ed.). Cengage Learning.

Lüdeke-Freund, F. (2021). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment, 34*(2), 213–235. https://doi.org/10.1177/1086026620967003

Marczewska, M., & Kostrzewski, M. (2020). Sustainable business models: A bibliometric performance analysis. *Energies, 13*(22), 6062. https://doi.org/10.3390/en13226062

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.

Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., & Zavadskas, E. K. (2019). Sustainable business models: A review. *Sustainability, 11*(6), 1663. https://doi.org/10.3390/su11061663

OECD/Eurostat. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.). OECD Publishing.

Orrego, C. (2009). Responsabilidad social empresarial y emprendimiento sostenible. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, 17*(1), 147–158.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*(1–2), 62–77.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

Sanabria, D., Pedraza, A., & Hurtado, M. (2014). Emprendimiento e innovación: una visión desde la educación superior. *Revista Científica General José María Córdova, 12*(13), 177–198. https://doi.org/10.21830/19006586.13

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.

Seligman, M. E. P. (2006). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Vintage.

SENA & UNAD. (2020). *Guía didáctica: Modelo Canvas*. https://repositorio.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/37285/guia-didactica_modelo-canvas.pdf

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review, 25*(1), 217–226. https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611

Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley.

Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal, 8*(4), 449–465. https://doi.org/10.1007/s11365-012-0234-3

Varela, R. (2015). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson Educación.

Yunus, M., & Weber, K. (2010). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. Public Affairs.

Anexo: Herramientas prácticas para desarrollar tu plan de negocios

1. Formato Hoja de ruta de innovación

Corresponde al subapartado 1.6 — Ejercicios finales y autoevaluación del emprendedor innovador

Objetivo del formato: visualizar con claridad el proceso de innovación del proyecto, desde la idea hasta la implementación.

Nombre del emprendimiento:

(Escribe el nombre tentativo o definitivo del proyecto)

Problema / necesidad que deseas resolver:

(Describe qué situación identificada en el entorno motiva la innovación y por qué es importante atenderla)

Idea o solución innovadora que propones:

(Resume cuál es la propuesta de valor distintiva del proyecto)

Recursos con los que cuentas para desarrollarla:

(Puede incluir recursos personales, económicos, conocimientos, redes o infraestructura)

Obstáculos o riesgos previstos:

(Identifica las barreras más probables para llevar la idea a la realidad)

Primeras acciones concretas que vas a realizar (próximos 30 días):

(Anota pasos reales, factibles y medibles para activar la idea)

Meta de innovación a 6 meses:

(Declara lo que esperas haber alcanzado en ese tiempo si avanzas de forma constante)

Notas / Reflexiones personales:

---

2. Formato Declaración de propósito emprendedor

Corresponde al subapartado 2.5 — Ejercicios: identificar tu propósito y misión emprendedora

Objetivo del formato: definir para qué existe el emprendimiento más allá del beneficio económico.

¿Qué te mueve a emprender? (motivación interior):

(Describe el motor emocional o personal que te impulsa a crear este proyecto)

¿Qué cambio positivo quieres generar en las personas o en la comunidad?

(Piensa en el impacto humano, social, cultural o ambiental del emprendimiento)

¿Qué valores son innegociables dentro de tu proyecto?

(Anota los principios éticos que guiarán las decisiones del negocio)

¿Qué problema social, económico o ambiental contribuyes a resolver?

(Conecta el proyecto con una necesidad real del entorno)

Propósito emprendedor (redacción final):

(Sintetiza lo anterior en una frase o párrafo que responda: "Mi emprendimiento existe para…")

Notas / Reflexiones personales:

3. Formato Declaración de misión empresarial

Corresponde al subapartado 2.5 — Ejercicios: identificar tu propósito y misión emprendedora

Objetivo del formato: establecer la razón de ser operativa del negocio, orientando acciones y decisiones en torno a una meta concreta.

Nombre del emprendimiento:

Cliente o público objetivo principal:

(¿A quién sirve tu emprendimiento específicamente? Personas, organizaciones, segmento geográfico o social)

Producto o servicio principal que ofreces:

(Describe la oferta central sin detalles secundarios)

Valor que entregas a ese cliente:

(¿Qué obtiene o gana el cliente al elegir tu proyecto y no otro?)

Diferenciador esencial frente a la competencia:

(En una frase: lo que hace único a tu emprendimiento)

Misión empresarial (redacción final):

(Convierte la información anterior en 2–4 líneas que respondan: "Nuestra empresa existe para… con el fin de…")

Notas / Reflexiones personales:

4. Formato Matriz de validación de idea (impacto – viabilidad – sostenibilidad)

Corresponde al subapartado 3.5 — Ejercicios: diagnóstico de oportunidades y selección de idea de negocio

Objetivo del formato: evaluar una idea de negocio de forma integral para decidir si es adecuada para ser desarrollada.

Nombre de la idea o proyecto:

Impacto (beneficio social, económico o ambiental que genera):

(¿La idea resuelve una necesidad real? ¿Genera bienestar en la comunidad o en los clientes?)

Viabilidad (posibilidad práctica de ejecución):

(¿Puedes hacerla realidad con los recursos y conocimientos disponibles? ¿Existe acceso a mercados, proveedores y aliados?)

Sostenibilidad (continuidad en el tiempo):

(¿La idea podría mantenerse y crecer? ¿Tiene potencial para permanecer a largo plazo?)

Evaluación final
Marca la opción que mejor represente tu análisis:

□ Desarrollar la idea inmediatamente
□ Desarrollar la idea con ajustes / mejoras previas
□ Almacenar la idea para futuro
□ Descartar y plantear una nueva

(Opcional) **Ajustes recomendados en caso de continuar:**

Notas / Reflexiones personales:

5. Formato Esquema base de tu plan de negocios

Corresponde al subapartado 4.5 — Ejercicio: esquema base de tu plan de negocios

Objetivo del formato: estructurar la información fundamental del emprendimiento antes de redactar el plan de negocios completo.

Nombre del emprendimiento:

Descripción breve del negocio:

(Resume en 2–3 líneas qué hace tu emprendimiento y cómo lo hace)

Público objetivo / cliente ideal:

(¿Quién comprará tu producto o servicio? Describe el tipo de cliente)

Problema o necesidad del mercado que atiende:

(¿Qué necesidad real está resolviendo tu negocio?)

Propuesta de valor / Solución que ofrece:

(¿Qué hace único tu producto o servicio frente a otros?)

Estrategia de operación (producción o prestación del servicio):

(¿Cómo vas a entregar el producto o servicio al cliente?)

Estrategia de ventas y marketing:

(¿Cómo llegarás a tu cliente? Redes sociales, alianzas, canales, ferias, etc.)

Recursos clave (humanos, técnicos, financieros):

Costos principales para operar el negocio:

Fuentes potenciales de ingresos:

Notas / Reflexiones personales:

6. Formato Mapa de competencia y perfil del cliente ideal

Corresponde al subapartado 5.5 — Ejercicios: mapa de competencia y perfil del cliente ideal

Objetivo del formato: comprender el comportamiento del mercado para posicionar el emprendimiento con claridad frente a la competencia y el cliente.

A. Información de la competencia

Producto o servicio que ofrece cada competidor:

Competidor 1:

(Punto fuerte principal / Punto débil principal)

Competidor 2:

(Punto fuerte principal / Punto débil principal)

Competidor 3:

(Punto fuerte principal / Punto débil principal)

Elementos diferenciales que identificas en tu proyecto frente a los competidores:

B. Perfil del cliente ideal

Segmento al que pertenece (edad, ubicación, nivel educativo, etc.):

Necesidades / deseos del cliente:

(¿Qué busca, qué valora o qué problema quiere resolver el cliente?)

Hábitos de compra / comportamiento de consumo:

(¿Dónde compra? ¿Cada cuánto? ¿Qué factores influyen en su decisión?)

Motivadores de compra (razones por las que elegirían tu proyecto):

Barreras de compra (razones por las que NO comprarían):

Mensaje clave para atraer a ese cliente:

(Frase o idea que resuma por qué tu propuesta le conviene)

Notas / Reflexiones personales:

---

7. Formato Diagrama técnico del proceso productivo

Corresponde al subapartado 6.1 — Diseño del proceso productivo o de prestación del servicio

Objetivo del formato: representar de manera clara las etapas necesarias para producir el bien o prestar el servicio, identificando tiempos, insumos y responsables.

Nombre del emprendimiento:

Producto o servicio principal:

Etapas del proceso (en orden):

1.

(¿Qué sucede en esta etapa? ¿Qué recurso se usa?)

2.

(¿Qué sucede en esta etapa? ¿Qué recurso se usa?)

3. _____

(¿Qué sucede en esta etapa? ¿Qué recurso se usa?)

4. _____

(Agregar más líneas si es necesario)

Tiempo aproximado de cada etapa:

_____

(Indica minutos, horas, días o frecuencia según corresponda)

Responsables por cada etapa (cargos o nombres):

_____

_____

Puntos críticos o sensibles del proceso (riesgos de falla o retraso):

_____

_____

Acciones de mejora previstas:

_____

_____

Notas / Reflexiones personales:

_____

8. Formato Hoja de recursos del proyecto

Corresponde al subapartado 6.3 — Recursos humanos y tecnológicos

Objetivo del formato: identificar los recursos necesarios para operar el emprendimiento de manera eficiente.

Nombre del emprendimiento:

A. Recursos humanos necesarios

Cargo o rol — Función principal — Disponibilidad (Sí / No / Requiere capacitación):

1. ---
2. ---
3. ---

(Agregar más líneas si es necesario)

Talentos o habilidades clave que ya existen en el equipo:

Habilidades que se deben adquirir o fortalecer:

B. Recursos técnicos y materiales

Herramienta / equipo / insumo — Finalidad — Disponibilidad (Propio / Alquilado / Comprar):

1.
2.
3.

(Agregar más líneas si es necesario)

Infraestructura disponible (local, taller, cocina, oficina, plataforma digital, etc.):

Recursos tecnológicos necesarios (software, aplicaciones, maquinaria, etc.):

Notas / Reflexiones personales:

9. Formato Organigrama funcional de la empresa

Corresponde al subapartado 7.3 — Estructura organizativa y roles

Objetivo del formato: definir con claridad los niveles, áreas y funciones de la organización para garantizar coordinación y comunicación interna.

Nombre del emprendimiento:

Nivel de dirección (quién toma decisiones estratégicas):

(Cargo o nombre y sus responsabilidades principales)

Nivel de coordinación / administración (quién ejecuta y supervisa procesos):

(Cargo o nombre y sus responsabilidades principales)

Nivel operativo (quién realiza tareas diarias del negocio):

(Cargos o nombres y funciones principales)

Roles externos de apoyo (proveedores, aliados, mentores, asesores, instituciones):

Canales de comunicación interna (reuniones, grupos digitales, correos, reportes):

Indicadores de una buena coordinación interna (¿cómo sabrás que funciona?):

Notas / Reflexiones personales:

---

10. Formato Carta de valores institucionales

Corresponde al subapartado 7.4 — Cultura interna, liderazgo y comunicación

Objetivo del formato: definir los valores centrales de la empresa y los comportamientos

concretos que los expresan en la práctica cotidiana.

Nombre del emprendimiento:

Valor 1:

Comportamientos que lo expresan:

Valor 2:

Comportamientos que lo expresan:

Valor 3:

Comportamientos que lo expresan:

(Puede agregar más valores si el proyecto lo requiere)

Mecanismos para fortalecer los valores institucionales:

(Ej.: inducción de nuevos colaboradores, reuniones periódicas, espacios de diálogo, protocolos de comunicación)

Compromiso del equipo frente a los valores:

Notas / Reflexiones personales:

11. Formato Simulador de flujo de caja y punto de equilibrio

Corresponde al subapartado 8.5 — Ejercicios: simulador básico de flujo de caja y punto de equilibrio

Objetivo del formato: proyectar ingresos y gastos mensuales para estimar la sostenibilidad financiera del negocio.

Nombre del emprendimiento:

A. Ingresos proyectados por mes

Mes: _____

Producto / servicio | Cantidad estimada de ventas | Precio unitario | Ingresos totales

Total ingresos del mes:

B. Gastos proyectados por mes

Mes: _____

Categoría de gasto | Costo estimado

Total gastos del mes:

C. Resultado financiero

Ingresos del mes – Gastos del mes =

(Indica si el negocio deja utilidad, punto de equilibrio o pérdida en ese mes)

D. Cálculo del punto de equilibrio

Costos fijos mensuales aproximados:

Margen de ganancia promedio por producto / servicio:

Ventas necesarias para cubrir los costos fijos:

(Ej.: vender 25 unidades con utilidad de $20.000 c/u)

Notas / Reflexiones personales:

---

12. Formato Matriz de sostenibilidad e impacto

Corresponde al subapartado 9.5 — Ejercicios: matriz de sostenibilidad y evaluación del impacto

Objetivo del formato: analizar el impacto económico, social y ambiental del emprendimiento para fortalecer su sostenibilidad integral.

Nombre del emprendimiento:

Dimensión económica

Impactos positivos generados (empleo, ingresos, proveeduría local, etc.):

Riesgos económicos identificados:

Dimensión social

Aportes sociales (bienestar, cultura, equidad, inclusión, educación, etc.):

Riesgos o tensiones sociales posibles:

Dimensión ambiental

Buenas prácticas ambientales incorporadas:

(Ej.: reciclaje, reducción de residuos, compra responsable, ecodiseño)

Impactos ambientales potenciales y acciones de mitigación:

Conclusión general de sostenibilidad

(Sintetiza los tres ejes: ¿el emprendimiento es sostenible? ¿Qué debe fortalecerse?)

Notas / Reflexiones personales:

13. Formato Plan de presencia digital

Corresponde al subapartado 10.5 — Ejercicios: plan de presencia digital y plan operativo 90 días

Objetivo del formato: diseñar una estrategia digital clara y realista para posicionar el emprendimiento en redes y canales online.

Nombre del emprendimiento:

Redes / canales que utilizarás (selección estratégica, no por moda):

(Ej.: Instagram, TikTok, WhatsApp Business, página web, Facebook, Marketplace, YouTube)

Objetivo de la presencia digital (1 por canal):

(Ej.: aumentar visibilidad, generar ventas, fortalecer reputación, educar al cliente)

Perfil del cliente al que se dirige cada canal:

(¿Quién verá tu contenido y por qué debería interesarle?)

Tipos de contenido que publicarás:

(Ej.: recetas, testimonios, procesos del producto, consejos, demostraciones, reflexiones)

Frecuencia y calendario de publicación:

(Ej.: 3 publicaciones por semana, 1 en vivo al mes, 2 historias diarias)

Indicadores de seguimiento (cómo sabrás si funciona):

(Ej.: mensajes recibidos, ventas, clics, interacciones, seguidores de calidad)

Notas / Reflexiones personales:

14. Formato Plan operativo 90 días

Corresponde al subapartado 10.5 — Ejercicios: plan de presencia digital y plan operativo 90 días

Objetivo del formato: definir acciones concretas, medibles y alcanzables en un periodo de 90 días para fortalecer y estabilizar la operación del negocio.

Nombre del emprendimiento:

A. Meta principal para los próximos 90 días

(Una meta clara, alcanzable y medible)

B. Acciones estratégicas

Acción 1: _____

Fecha límite: _____
Responsable: _____

Acción 2: _____

Fecha límite: _____
Responsable: _____

Acción 3: _____

Fecha límite: _____
Responsable: _____

(Puedes agregar más acciones si lo necesitas)

C. Recursos necesarios para cumplir el plan

D. Riesgos que podrían impedir el cumplimiento

E. Evaluación de avance

Fecha de revisión interna: _____

Hallazgos y mejoras:

Notas / Reflexiones personales:

15. Formato Bitácora de crecimiento emprendedor

Corresponde al subapartado 11.5 — Ejercicios: bitácora de crecimiento y plan de expansión

Objetivo del formato: registrar avances, aprendizajes, desafíos y cambios en la trayectoria del emprendimiento.

Nombre del emprendimiento:

Fecha del registro: _____

Logros del periodo:

Dificultades o desafíos encontrados:

Acciones correctivas o mejoras implementadas:

Nuevas oportunidades detectadas:

Ideas para explorar más adelante:

Reflexión personal o del equipo:

16. Formato Plan de expansión estratégica

Corresponde al subapartado 11.5 — Ejercicios: bitácora de crecimiento y plan de expansión

Objetivo del formato: planear la ampliación del negocio de forma ordenada, responsable y sostenible.

Nombre del emprendimiento:

Meta de expansión (claramente definida):

(Ej.: abrir un nuevo punto de venta, exportar, ampliar línea de productos, llegar a otra ciudad)

Razones que justifican la expansión:

(Evidencia del mercado, demanda, sostenibilidad financiera, capacidad operativa)

Recursos adicionales necesarios:

(Talento humano, maquinaria, capital, proveedores, aliados, marketing)

Nuevas responsabilidades y roles requeridos:

Principales riesgos de la expansión:

Estrategias de mitigación:

Cronograma tentativo de expansión:

Notas / Reflexiones personales:

Los autores

Darlin Alfonso Torre García

Contador Público, Magíster en Derecho Tributario de la Universidad Externado de Colombia y Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría. Con más de quince años de experiencia en asesoría tributaria, financiera, contable y de auditoría, se ha consolidado como un referente en consultoría estratégica para entidades del sector público y privado.

Su trayectoria profesional se distingue por una visión integral del entorno económico y tributario colombiano, la cual ha sabido traducir en proyectos de alto impacto desde su rol como fundador y gerente de la firma de Abogados y Contadores TRV Consulting Group S.A.S., firma especializada en consultoría tributaria, financiera, contable, auditoria, revisoría fiscal y legal. Desde allí, lidera equipos interdisciplinarios que acompañan a empresas en procesos de transformación, sostenibilidad y crecimiento empresarial.

Además de su sólida experiencia profesional, Darlin Alfonso ha dedicado más de doce años a la docencia universitaria, formando nuevas generaciones de contadores y administradores en temas clave como impuestos, régimen

cambiario, contabilidad, finanzas, auditoría y revisoría fiscal.

Su pasión por el conocimiento y la innovación lo ha llevado a incursionar en la investigación aplicada, siendo autor del libro "Tributación local y transporte de carga marítima internacional: caso del ICA en Buenaventura" y coautor de "La evolución de la intervención cambiaria en Colombia: historia, políticas y desafíos (1923-2024)".

Convencido de que el emprendimiento y la educación son pilares del desarrollo económico, combina la rigurosidad técnica con una visión humanista del liderazgo empresarial, promoviendo el crecimiento sostenible y el compromiso ético en los negocios.

Erlendy Ibarbo Perlaza

Emprendedora, Investigadora y docente nacida en el Pacífico colombiano con más de una década experiencia impulsando proyectos productivos con enfoque social ambiental y cultural es profesional en comercio exterior especialista en gerencia de marketing estratégico y magíster en creación de empresas ha dedicado su carrera a fortalecer los ecosistemas de emprendimientos local

empoderando a comunidades afrodescendientes y Rurales.

Es fundadora de Almafrikana Biocosmética, una marca nacida de su propio proceso de transición capilar que hoy promueve el comercio justo y la belleza consciente a través de productos desarrollados con ingredientes naturales del Pacífico colombiano. También es cofundadora de vitrina Pacífico una plataforma de comercialización que impulsa la conexión entre productores locales y mercados que valoran el origen y la identidad la identidad y la sostenibilidad. Su experiencia combina la praxis del emprendimiento con la investigación académica y el trabajo comunitario siendo mentora de mujeres emprendedoras en programas como AWE, Academia de Mujeres Emprendedoras, una iniciativa de la embajada de los Estados Unidos y La Universidad del Bosque.

También ha participado en iniciativas de fortalecimiento empresarial como *Afrolab Colombia* de la Corporación Manos Visibles y La Fundación Feira Prieta de Brasil. Participó como ponente en el IV Encuentro internacional de emprendimiento rural su ponencia sobre bioemprendimiento y desarrollo empresarial en el Pacífico colombiano mostró Cómo desde el aprovechamiento de los recursos naturales y los

saberes ancestrales se pueden desarrollar propuestas innovadoras como jabones de Cuidado personal que atiendan las necesidades de un mercado global que hoy exige productos más conscientes. También participó en el primer congreso internacional de ingenierías y desarrollo social una iniciativa que buscó conversar sobre otras ingenierías posibles particularmente participó en el panel sobre industrias y economía solidarias aportando desde su trabajo como investigadora específicamente en su proyecto actual sobre modelos y desarrollo empresarial en el Pacífico colombiano Titulado ¨Bioeconomía cultura y territorio dinámicas de asociatividad y empresa en el Pacífico colombiano¨.

Neila Yasmina Millán Cuero

Es una profesional colombiana con más de 12 años de experiencia como docente en media técnica, educación superior y formación profesional integral para trabajadores, jóvenes y adultos. Es Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia Logística Integral y Magíster en Creación de Empresa. Su formación académica se complementa con más de 20 años de experiencia en el sector privado, donde ha desempeñado cargos estratégicos en empresas de los sectores de transporte, maderero, pesquero y logístico. Además, fue empresaria

durante cuatro años en el mercado de repuestos para motocicletas, experiencia que fortaleció su visión práctica y emprendedora.

En su labor docente en el Colegio Bahía Buenaventura, de la Fundación Sociedad Portuaria y Regional de Buenaventura, ha liderado procesos significativos en las áreas de Emprendimiento y Logística con estudiantes de grado once. En 2018, asesoró el proyecto "Herramienta Formativa Pedagógica del Proceso Logístico", desarrollado en Scratch, que obtuvo el primer puesto en el concurso de proyectos productivos del SENA-CNP. En 2022, el proyecto "DESADAMA: Jabón para el cuidado de la piel", a base de la planta matarratón, fue reconocido como el mejor en redes sociales dentro del mismo concurso. Estos logros evidencian su compromiso con la innovación educativa y el desarrollo de competencias técnicas y emprendedoras en los jóvenes.

En el ámbito universitario, ha sido reconocida en dos ocasiones por la Universidad del Valle – Seccional Pacífico, en la Evaluación de Docencia Destacada a Docentes Contratistas de las Sedes Regionales, según el Acuerdo 024 de 2003 del Consejo Superior y la Resolución 073 de 2003 del Consejo Académico. Este reconocimiento resalta su excelencia pedagógica, su dedicación en el acompañamiento académico y su

contribución al fortalecimiento de la educación superior.