FORMATO RESUMEN

FECHA ELABORACIÓN	11/03/2026
DOCENTE:	Martha Lucía Franco Laverde
CURSO:	Emprendimiento Sostenible
SUBTEMA / MODULO:	Diseño de modelos de negocio sostenibles
TITULO	Resumen Módulo 2

INTRODUCCIÓN

El diseño de modelos de negocio sostenibles constituye una de las competencias más relevantes para el emprendimiento contemporáneo, especialmente en contextos donde las exigencias económicas deben articularse con la responsabilidad social, la conservación ambiental y la generación de valor territorial. Ya no resulta suficiente pensar el negocio solo como un mecanismo para vender un producto o prestar un servicio; hoy se requiere comprender cómo una organización crea, entrega y captura valor sin comprometer los sistemas ecológicos ni profundizar las desigualdades sociales.

Esta transición es visible en la evolución de las políticas, las metodologías de innovación y los propios mercados, que exigen propuestas más responsables, trazables y coherentes con el desarrollo sostenible. En Colombia, el Plan Nacional de Negocios Verdes 2022-2030 reconoce precisamente esta transformación y plantea que los negocios sostenibles deben consolidarse como un renglón de impacto social y ambiental dentro de la economía nacional, articulando competitividad, inclusión, sostenibilidad, tejido social, bioeconomía, economía circular y transición climática.

Desde el punto de vista conceptual, la noción de modelo de negocio ha ganado mayor relevancia porque permite representar la lógica con la que una empresa organiza sus recursos, actividades, relaciones y flujos económicos. La formulación clásica de Osterwalder y Pigneur (2011) define el modelo de negocio como la base sobre la cual *una empresa crea, proporciona y capta valor*, y lo traduce en un esquema de nueve bloques ampliamente utilizada en procesos de formación, innovación y emprendimiento. Sin embargo, la incorporación de la sostenibilidad ha mostrado que esa arquitectura, aunque útil, necesita ampliarse.

Las decisiones sobre los materiales utilizados, la vida útil de productos, externalidades, impactos positivos, gobernanza, alianzas y circularidad no son asuntos adicionales, sino fundamentales del negocio cuando este se diseña con enfoque sostenible. Por esa razón, herramientas como el Sustainable Business Model Canvas y los enfoques de innovación sostenible han ampliado la lectura tradicional para integrar dimensiones económicas, ambientales y socioculturales desde el inicio del diseño.

Este módulo se propone desarrollar una comprensión aplicada del diseño de modelos de negocio sostenibles. En primer lugar, aborda los tipos de modelo de negocio y sus componentes esenciales, así como los factores de riesgo y oportunidad que inciden en su viabilidad. En segundo lugar, presenta metodologías útiles para construir y validar modelos de negocio sostenibles,

destacando enfoques como el Business Model Canvas, el Sustainable Business Model Canvas, el Design Thinking y Lean Startup. Finalmente, analiza la cadena de valor y los actores estratégicos del emprendimiento sostenible, mostrando que la sostenibilidad no se logra de forma aislada, sino a través de redes, articulaciones, relaciones de apoyo y ecosistemas territoriales que hacen posible la generación de valor.

1. MODELOS DE NEGOCIO SOSTENIBLES CON ENFOQUE APLICADO

Los modelos de negocio sostenibles con enfoque aplicado permiten comprender cómo las iniciativas emprendedoras traducen la sostenibilidad en decisiones concretas de diseño, operación y generación de valor. Más allá de una formulación teórica, este enfoque busca analizar de qué manera los negocios integran criterios económicos, sociales y ambientales en su propuesta, su estructura y su relación con el entorno.

1.1. Tipos de modelo de negocio

Hablar de tipos de modelo de negocio exige, en primer lugar, reconocer que el concepto no tiene una única definición cerrada. La literatura lo ha abordado desde perspectivas económicas, operativas y estratégicas, lo que explica su riqueza, pero también su diversidad. En una lectura económica, el modelo de negocio se concentra en la forma en que la empresa obtiene ingresos y sostiene su rentabilidad. En una lectura operativa, se enfoca en los procesos y recursos que le permiten funcionar. En una lectura estratégica, se relaciona con la manera en que la organización se posiciona, se diferencia y se vincula con sus mercados y aliados, De Florio (2020). Esta diversidad no debilita el concepto, por el contrario, lo convierte en una herramienta útil para comprender la lógica interna de un negocio y para innovarla.

Osterwalder y Pigneur (2011), pioneros en la conceptualización del modelo de negocio, proponen una perspectiva que trasciende el enfoque centrado exclusivamente en el producto y orienta el análisis hacia la lógica integral del negocio. Así, una empresa no se explica solamente por lo que vende, sino por cómo articula segmentos de clientes, propuestas de valor, canales, relaciones, recursos, actividades, alianzas, costos e ingresos. Esta comprensión resulta esencial en procesos de emprendimiento, porque permite pasar de la intuición a la estructuración consciente del negocio.

Ahora bien, cuando se habla de modelos de negocio sostenibles, la clasificación adquiere nuevos matices, ya no basta con diferenciar entre negocios basados en productos, servicios o plataformas, es necesario observar cómo se genera el valor y qué tipo de impactos produce.

Los modelos de negocio sostenibles pueden clasificarse según el tipo de valor que priorizan y la forma en que integran las dimensiones económica, social y ambiental en su estructura. Aunque en la práctica muchos emprendimientos combinan rasgos de varias categorías, esta tipología permite comprender mejor sus énfasis estratégicos y su contribución al desarrollo sostenible.

Modelos verdes o ambientales.

Son aquellos modelos de negocio orientados principalmente a prevenir, reducir o mitigar impactos negativos sobre el medio ambiente. Su propuesta de valor se basa en el uso eficiente de los recursos, la disminución de emisiones, la reducción de residuos o la oferta de bienes y servicios con menor huella ecológica. En este tipo de modelo, la sostenibilidad ambiental constituye el eje central del negocio, por lo que suelen encontrarse en sectores como energías renovables,

productos biodegradables, ecoturismo, agricultura orgánica, construcción sostenible o tecnologías limpias. Su fortaleza radica en transformar la gestión ambiental en una ventaja competitiva y en una fuente de diferenciación en el mercado.

Modelos circulares.

Los modelos circulares se fundamentan en los principios de la economía circular y buscan sustituir la lógica lineal de “extraer, producir, consumir y desechar” por una lógica de recirculación de materiales y extensión del valor de los productos. En estos modelos, el diseño del negocio incorpora estrategias como la reutilización, reparación, remanufactura, reciclaje, aprovechamiento de subproductos o modelos de producto como servicio. Su propósito es mantener los materiales y recursos en uso durante el mayor tiempo posible, reduciendo la generación de residuos y la presión sobre materias primas vírgenes. Más que una mejora ambiental puntual, representan una reorganización estructural del sistema de producción y consumo.

Modelos sociales.

Son modelos de negocio que priorizan la solución de problemáticas sociales y la mejora de las condiciones de vida de personas o comunidades. Su propuesta de valor se orienta a responder a necesidades relacionadas con inclusión, empleo, educación, salud, acceso a servicios, equidad o fortalecimiento comunitario. Aunque generan ingresos y requieren viabilidad económica, su rasgo distintivo es que el impacto social no es secundario, sino constitutivo del negocio. Este tipo de modelos suele desarrollarse en territorios con brechas sociales importantes y puede apoyarse en esquemas asociativos, comunitarios o colaborativos. Su relevancia radica en que convierten necesidades sociales no resueltas en oportunidades de innovación y transformación territorial.

Modelos de impacto.

Los modelos de impacto integran de manera explícita y medible las dimensiones económica, social y ambiental, con el propósito de generar valor múltiple o de triple impacto. A diferencia de otros modelos que pueden tener un énfasis predominante en una dimensión, estos buscan equilibrar rentabilidad, bienestar social y sostenibilidad ambiental dentro de la misma lógica de negocio. Su característica principal es que incorporan mecanismos de medición, seguimiento y evidencia del impacto generado, lo que permite evaluar no solo resultados financieros, sino también transformaciones sociales y ambientales. En este sentido, constituyen una forma más avanzada de estructuración empresarial, ya que articulan propósito, sostenibilidad y desempeño en una misma propuesta estratégica.

A partir de lo anterior, puede afirmarse que los modelos de negocio sostenibles no responden a una única forma de organización, sino que adoptan distintas configuraciones según el tipo de valor que priorizan y la manera en que incorporan la sostenibilidad en su funcionamiento. Algunos modelos ponen el énfasis en la eficiencia, de modo que la sostenibilidad se expresa principalmente en la reducción de consumos, residuos, emisiones o costos operativos. En estos casos, el negocio conserva una lógica relativamente convencional, pero introduce mejoras en sus procesos para disminuir impactos negativos. Otros modelos avanzan hacia transformaciones más profundas, como ocurre con los modelos circulares, en los que el negocio se rediseña para prolongar la vida útil de los productos, cerrar ciclos materiales, recuperar recursos y superar la lógica lineal de extracción, producción y desecho. De igual manera, existen configuraciones más complejas orientadas a la generación de valor compartido, entre ellas los modelos basados en

plataformas colaborativas, el producto como servicio, el abastecimiento inclusivo y la bioeconomía, todos vinculados a nuevas formas de crear valor en contextos sostenibles.

En Colombia, el Plan Nacional de Negocios Verdes 2022-2030 ofrece una mirada especialmente útil para esta clasificación, dado que reconoce tipologías como emprendimientos verdes, negocios verdes verificados y anclas verdes, así como categorías relacionadas con bioproductos y servicios sostenibles, ecoproductos industriales y productos por la calidad ambiental. El Plan también señala que los negocios verdes deben leerse hoy desde un enfoque de triple impacto, articulando dimensiones sociales, ambientales y económicas, y vinculándose con tendencias como economía circular, bioeconomía, energías renovables, turismo sostenible, soluciones basadas en naturaleza y cadenas de suministro justas y sostenibles. Esta visión es importante porque muestra que la sostenibilidad no es un factor añadido al negocio, sino un criterio fundamental que redefine categorías, sectores y oportunidades.

A nivel académico, el emprendimiento sostenible ha sido definido como una forma de emprendimiento que, además de buscar beneficios monetarios, integra protección ambiental y desarrollo social. Según Camargo Calderón, Latorre Carrillo y Gómez Contreras (2020), el emprendimiento sostenible debe comprenderse a partir de sus dimensiones económica, social y ecológica, superando enfoques empresariales exclusivamente centrados en el beneficio privado. Por su parte, la revisión sobre fortalezas y oportunidades del emprendimiento sostenible en Colombia destaca que la transición hacia este tipo de modelos ya cuenta con soportes macro, meso y micro: regulaciones, redes, autoridades, políticas, instituciones de apoyo y nichos donde surgen ideas innovadoras.

Esto permite concluir que los tipos de modelo de negocio sostenible no deben interpretarse sólo como categorías estáticas, sino como respuestas a los desafíos contemporáneos. Su diferencia principal no está únicamente en el sector donde operan, sino en la manera como integran el valor económico con impactos sociales y ambientales verificables. En términos generales, esta comprensión es clave para que los emprendedores no reduzcan la sostenibilidad a un atributo del producto, sino que se entienda como una lógica de diseño del negocio.

1.2. Componentes esenciales del modelo de negocio sostenible

Una vez comprendidos los tipos de modelo de negocio, es necesario revisar sus componentes esenciales. En el enfoque clásico, el Business Model Canvas plantea nueve bloques:

- Segmentos de clientes
- Propuesta de valor
- Canales (comunicación y distribución del producto)
- Relaciones con clientes
- Fuentes de ingreso
- Recursos clave (para la operación del negocio)
- Actividades clave
- Asociaciones clave (socios/aliados)
- Estructura de costos

Esta estructura tiene la ventaja de ofrecer un lenguaje común y una representación visual más sencilla de la lógica del negocio. Su aporte ha sido decisivo en la formación empresarial, precisamente porque obliga a traducir ideas complejas en decisiones concretas.

No obstante, en el caso de los modelos de negocio sostenibles, estos nueve bloques resultan insuficientes si no se reinterpretan. La sostenibilidad exige formular preguntas adicionales. No solo importa quién es el cliente y cuál es la propuesta de valor, sino también qué impactos positivos y negativos genera la puesta en marcha del modelo negocio, qué ocurre al final de la vida útil del producto, qué tan sostenible es la cadena de abastecimiento (proveedores, transportadores, distribuidores), qué efectos secundarios se producen, qué tecnologías o recursos podrían sustituirse por otros más sostenibles y cómo se distribuyen los beneficios dentro de la red de actores.

En este sentido, han surgido herramientas que amplían el enfoque del lienzo tradicional para responder a las exigencias de la sostenibilidad. Entre ellas se encuentran propuestas como el **Canvas B**, asociado al enfoque de las empresas B, y el **Sustainable Business Model Canvas**, las cuales buscan superar una visión centrada únicamente en la lógica comercial del negocio para incorporar de manera explícita su propósito, sus impactos y su responsabilidad frente a la sociedad y el ambiente.

En el caso del Canvas B, el modelo no parte exclusivamente de la oferta o del mercado, sino también del problema que la organización pretende resolver, del propósito que orienta su actuación y de la forma en que ese propósito se traduce en resultados verificables para distintos grupos de interés. De esta manera, el negocio deja de analizarse solo en términos de rentabilidad y pasa a evaluarse también por su capacidad de generar valor social y ambiental.

Por su parte, el Sustainable Business Model Canvas profundiza esta ampliación al incorporar variables que no aparecen de forma explícita en el lienzo clásico, tales como los socios sostenibles, los clientes responsables, los canales sostenibles, las tecnologías y recursos con menor impacto, el fin de vida del producto, los subsidios, la prima de sostenibilidad, los costos e inversiones adicionales, así como los impactos negativos que deben minimizarse y los impactos positivos que conviene potenciar.

En conjunto, estas herramientas permiten comprender que un modelo de negocio sostenible no solo organiza cómo una empresa crea y captura valor económico, sino también cómo gestionan los efectos indirectos de su actividad productiva, cómo distribuye sus beneficios y cómo integra la sostenibilidad en el corazón mismo de su propuesta estratégica.

La incorporación de estos elementos transforma la manera de pensar el negocio. La propuesta de valor, por ejemplo, deja de centrarse exclusivamente en la utilidad para el cliente y pasa a preguntarse si el producto o servicio resuelve el problema de manera más sostenible, si convierte la sostenibilidad en valor para el usuario y si incluso puede comercializarse bajo esquemas distintos de propiedad como producto-servicio o acceso compartido.

Los socios clave dejan de ser solo proveedores o aliados comerciales y se convierten en actores con los que se puede hacer más sostenible, transparente y circular toda la cadena de valor. Los recursos clave ya no se seleccionan solo por eficiencia económica, sino también por su carácter renovable, su impacto ambiental y la posibilidad de sustitución por alternativas más responsables. Incluso la estructura de ingresos cambia, porque la sostenibilidad puede abrir nuevas fuentes de

financiación, subsidios, bonos, incentivos o disposición del cliente a pagar valores más altos por atributos sostenibles. (Gerlach, R, 2015).

Esta incorporación de nuevos atributos se justifica porque la empresa sostenible no puede evaluarse exclusivamente por su capacidad de generar beneficios económicos. La sostenibilidad exige integrar, desde el diseño, los efectos ambientales y socioculturales del negocio. En otras palabras, un modelo de negocio sostenible debe ser capaz de mostrar no solo cómo gana dinero, sino cómo reduce impactos negativos, genera beneficios sociales y produce valor compartido.

En el caso colombiano, esta mirada se articula con los criterios del Plan Nacional de Negocios Verdes, que plantea criterios para evaluar este tipo de negocios entre los cuales se identifican: impactos positivos esperados en conservación, sustitución de materiales no renovables por renovables, mantenimiento de biodiversidad nativa, disminución de presión sobre recursos, reducción de contaminación, educación ambiental, reducción de emisiones, respeto por el conocimiento tradicional.

Por tanto, los componentes esenciales de un modelo de negocio sostenible pueden agruparse en siete elementos interdependientes:

- Una propuesta de valor sostenible
- Clientes y beneficiarios claramente identificados
- Diseño organizacional coherente con la sostenibilidad
- Recursos y tecnologías apropiados
- Relaciones y canales responsables
- Lógica financiera viable y un sistema explícito de gestión de impactos

Esta lectura permite que el emprendedor comprenda que cuando la sostenibilidad no está integrada en todos estos elementos, el negocio corre el riesgo de quedarse en un discurso sin estructura.

1.3. Factores de riesgo y oportunidad: elementos del contexto que inciden en la viabilidad del negocio

La viabilidad de un modelo de negocio sostenible no depende solo de su diseño interno. Está fuertemente condicionada por factores del entorno que pueden convertirse en oportunidades o riesgos. Esta lectura del contexto es crucial porque muchos emprendimientos fallan no por debilidad en la idea central, sino por no comprender adecuadamente el mercado, la institucionalidad, las tendencias, la regulación, los costos de transición o las capacidades requeridas para sostener el modelo.

La revisión sobre emprendimiento sostenible en Colombia muestra que el ecosistema colombiano ha incorporado múltiples fortalezas para la transición hacia la sostenibilidad: regulaciones, redes, autoridades, políticas e instituciones que facilitan la financiación y el surgimiento de nichos innovadores. Al mismo tiempo, identifica oportunidades de mejora, en especial en la evaluación de los modelos de negocio, donde todavía es necesario incorporar con mayor rigor variables sociales y ambientales, así como fortalecer el apoyo gubernamental directo a los emprendedores sostenibles. Este hallazgo es importante porque confirma que el entorno colombiano ofrece

condiciones favorables, pero también exige capacidades específicas que todavía no están consolidadas (Rodríguez Moreno, 2016).

Entre las oportunidades más visibles se encuentran el crecimiento de las oportunidades de comercialización de productos especializados, la expansión de consumidores con criterios responsables, la valorización de la economía circular, la bioeconomía, la transición energética y las políticas públicas orientadas al cumplimiento de metas climáticas y de biodiversidad.

El Plan Nacional de Negocios Verdes 2022-2030 reconoce un “decálogo de tendencias” donde se incluyen soluciones basadas en naturaleza, sustitución de recursos fósiles por renovables, cadenas de suministro sostenibles, circularidad de materiales, innovación colaborativa, agro sistemas sostenibles, movilidad sostenible, neutralidad en carbono, uso sostenible de la biodiversidad y energías renovables. Estas tendencias generan oportunidades reales para nuevos negocios y para la transformación de modelos existentes.

Sin embargo, asumir la sostenibilidad también genera nuevos riesgos. Estudios sobre riesgos de implementación de estrategias sostenibles muestra que las organizaciones que incorporan estrategias como extensión de vida útil o diseño del producto para facilitar el reciclaje presentan mayores riesgos estratégicos y financieros.

En el plano estratégico aparecen con mayor peso temas legales como contratos, calidad del producto, reputación de marca y adecuación del modelo a las expectativas del entorno. En el aspecto financiero surgen desafíos asociados al flujo de caja, costos, ciclo de negocio e inversiones necesarias para la transición hacia modelos más sostenibles. En contraste, los riesgos operacionales no parecen modificarse de manera tan marcada. Esto sugiere que la sostenibilidad cambia, sobre todo, la lógica estratégica y económica del negocio, más que su operación cotidiana inmediata.

A ello se suman otros factores contextuales: dependencia de tecnologías nuevas, necesidad de certificaciones, tiempos de maduración más largos, dificultades de acceso a mercados especializados, exigencias regulatorias crecientes y complejidades para medir impacto. También es frecuente encontrar riesgos asociados a la sobrecarga narrativa: negocios que comunican sostenibilidad sin poder demostrarla, lo cual puede afectar credibilidad y reputación. De igual modo, la insuficiente articulación con actores clave puede debilitar cadenas de suministro, comercialización o escalamiento, (Snippe & Bossert, 2022).

Lo anteriormente expuesto sugiere que el análisis de viabilidad no puede reducirse a ingresos y costos. Debe considerar tendencias, institucionalidad, barreras de entrada, relaciones de poder dentro de la cadena de valor, acceso a conocimiento y capacidad de adaptación. Un emprendimiento sostenible es viable cuando logra articular propósito, mercado, estructura operativa, legitimidad institucional y gestión del riesgo.

2. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

Construir un modelo de negocio sostenible implica estructurar de manera coherente una propuesta capaz de generar valor económico, social y ambiental en el tiempo. Este proceso requiere no solo definir los componentes del negocio, sino también aplicar metodologías que permitan diseñar, validar y ajustar soluciones viables de acuerdo con las necesidades del mercado, el territorio y los principios de sostenibilidad.

2.1. Metodologías para construcción de modelos de negocio sostenible

Diseñar un modelo de negocio sostenible requiere un proceso metodológico que combine estructuración, creatividad, validación y aprendizaje. En este sentido, ninguna herramienta por sí sola resuelve todo el proceso. Lo recomendable es integrar metodologías complementarias según la etapa del emprendimiento.

La herramienta más usada a nivel global es el Business Model Canvas. Su utilidad radica en que obliga a representar la lógica del negocio de manera visual, sintetizada, haciendo visibles las interdependencias entre todos los factores: clientes, propuesta de valor, recursos, actividades, alianzas, costos e ingresos. Más que un simple formato, esta herramienta funciona como lenguaje compartido para analizar, discutir y rediseñar modelos de negocio. Su mayor fortaleza pedagógica es precisamente esa: traducir ideas complejas en una estructura comprensible.

Cuando el propósito es avanzar hacia la sostenibilidad, el Sustainable Business Model Canvas resulta más pertinente. Este lienzo no reemplaza completamente al anterior, pero sí lo amplía, incorporando preguntas sobre ciclo de vida, impactos, vida útil, circularidad, clientes responsables, sostenibilidad de la cadena e imp. Su enfoque de triple resultado permite diseñar el negocio desde una visión sistémica, integrando aspectos económicos, ambientales y socioculturales. Desde el punto de vista práctico, esta herramienta es especialmente valiosa porque muestra al emprendedor que la sostenibilidad no se agrega al final, sino que se incorpora desde el principio.

Otra metodología clave es Lean Startup. Su aporte más importante al emprendimiento es la idea de que un negocio no debe construirse completamente antes de ser contrastado con la realidad. Lean Startup propone trabajar con hipótesis, desarrollar un producto mínimo viable, medir la reacción del mercado y aprender de forma iterativa. El principal beneficio no es el producto en sí, sino el aprendizaje validado que permite descubrir si el modelo de negocio realmente funciona antes de comprometer demasiados recursos. Esta metodología es especialmente útil en emprendimientos sostenibles porque muchas veces se parte de un propósito fuerte, pero con incertidumbre alta sobre comportamiento del cliente, disposición a pagar o eficacia de la solución. (Ries, 2012).

Según Ries (2012), el ciclo construir-medir-aprender resulta muy pertinente para negocios sostenibles porque permite validar no solo el interés del mercado, sino también la pertinencia social y ambiental de la propuesta. Si una solución “verde” no resuelve efectivamente el problema del usuario o no logra encajar en una estructura económica viable, el emprendimiento necesita ajustar su modelo. En Lean Startup, ese ajuste puede tomar la forma de iteración o pivote, dependiendo de la magnitud del cambio requerido.

El Design Thinking también aporta de manera significativa, permite construir el modelo desde una comprensión profunda de necesidades, problemas, dolores y alegrías del usuario. Este enfoque es importante porque evita que el negocio se diseñe exclusivamente desde la oferta y obliga a construir una propuesta de valor conectada con realidades concretas. La lógica de empatizar, definir, idear, prototipar y validar es especialmente valiosa para emprendimientos sostenibles con fuerte componente territorial o comunitario. (Roberto Díaz, 2022)

En la práctica, la construcción de un modelo de negocio sostenible suele seguir una secuencia metodológica combinada.

Primero, se comprende el problema y el territorio; luego se estructura una primera hipótesis de modelo con herramientas tipo canvas; después se desarrolla una solución mínima o prototipo; posteriormente se valida con actores reales; y finalmente se ajusta el modelo a partir de la evidencia. Esta lógica evita que el diseño del negocio sea puramente teórico y favorece procesos más cercanos a la realidad del mercado y del territorio.

Además, la literatura reciente sobre innovación sostenible subraya que la transformación de los modelos de negocio suele impulsarse por razones concretas: reducción de costos, reducción de riesgos, reputación, innovación, atracción de talento, acceso a nuevos mercados o respuesta a exigencias regulatorias. Esto significa que la metodología no puede separarse de la estrategia. Construir un modelo sostenible no es solo una actividad creativa; es también una respuesta a contextos donde la sostenibilidad empieza a ser condición de competitividad.

3. CADENA DE VALOR Y ACTORES ESTRATÉGICOS DEL EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE

Estos elementos son fundamentales para comprender cómo un emprendimiento sostenible genera, articula y fortalece su propuesta de valor. Más allá de la idea de negocio, su viabilidad depende de las relaciones que establece con proveedores, aliados, comunidades, instituciones y demás actores que inciden en la producción, circulación y consolidación de bienes o servicios sostenibles, por lo cual es necesario comprender cómo se dan estas relaciones y como articularse a la cadena de valor del ecosistema general de emprendimiento.

3.1. Actores, eslabones y articulaciones necesarias para la generación de valor

Uno de los errores más frecuentes en la formación emprendedora es pensar el negocio como una unidad cerrada, casi autosuficiente. En realidad, ningún emprendimiento opera de forma aislada. Todo negocio se inserta en una cadena de valor compuesta por actores, relaciones, flujos de materiales, flujos de información y mecanismos de intercambio que hacen posible la generación de valor.

En el caso del emprendimiento sostenible, esta cadena es aún más compleja, porque no solo incluye proveedores, productores, distribuidores y clientes, sino también comunidades, organizaciones de apoyo, instituciones públicas, entidades financieras, universidades, centros tecnológicos, certificadores y redes territoriales.

Para Colombia la reglamentación más clara sobre el tema es el Plan Nacional de Negocios Verdes que menciona la necesidad de construir un ecosistema robusto que permita la transición económica verde en las regiones, aumentando la oferta de emprendimientos verdes, negocios verdes y empresas ancla, así como el desarrollo de redes de suministro, cadenas de valor, innovación y escalamiento empresarial.

Esta afirmación tiene un profundo sentido estratégico. Un negocio sostenible no puede consolidarse si su cadena de valor sigue funcionando bajo lógicas insostenibles. Por ejemplo, no basta con ofrecer un producto ecológico si la cadena de abastecimiento es opaca, si los proveedores no cumplen criterios básicos, si el canal de distribución contradice la promesa del negocio o si la vida útil del producto no ha sido proyectada claramente. Precisamente por eso, el Sustainable Business Model Canvas incluye preguntas sobre sostenibilidad de toda la cadena de suministro, transparencia, circularidad y cooperación intersectorial. (Gerlach, R, 2015)

Los eslabones de la cadena de valor deben percibirse, entonces, como espacios de articulación. En un emprendimiento sostenible pueden distinguirse, de manera general, los siguientes niveles: abastecimiento de recursos, transformación, producción, distribución, comercialización, consumo o uso, y cierre de ciclo o gestión posconsumo.

Cada uno de estos niveles involucra actores distintos y decisiones críticas. En abastecimiento adquiere mayor relevancia la procedencia de insumos, su trazabilidad y el tipo de relación con proveedores. En transformación interesa la eficiencia del proceso, el uso de energía, agua, materiales y tecnologías. En distribución y comercialización son más importantes los canales, la logística, la información al consumidor y las condiciones de acceso al mercado. En el cierre de ciclo se vuelve fundamental el manejo del residuo, la reparación, la reutilización o la reincorporación del residuo como materia prima a otro proceso.

Desde la perspectiva del desarrollo territorial, esta cadena no es solo técnica, sino también institucional y social. El Plan Nacional de Negocios Verdes destaca la importancia de circuitos cortos, asociatividad, centros de acopio, encadenamientos regionales y articulación con diversos actores públicos y privados. Esto significa que la generación de valor no depende únicamente de la empresa, sino de la capacidad colectiva del ecosistema para sostener el negocio.

3.2. Identificación de roles, redes de apoyo y relaciones estratégicas

La sostenibilidad del emprendimiento también depende de la capacidad para identificar roles y construir relaciones estratégicas. No todos los actores cumplen la misma función ni tienen el mismo peso en la evolución del negocio. Algunos aportan recursos, otro acceso a mercados, otro conocimiento, otros acompañamiento técnico o financiero.

Según Camargo Calderón et al., (2020), en el contexto colombiano, el análisis del emprendimiento sostenible muestra que las redes, autoridades, instituciones y nichos de innovación constituyen fortalezas relevantes del ecosistema. Esto implica que el emprendedor debe aprender a mapear actores y a reconocer qué rol puede cumplir cada uno en diferentes momentos.

La academia puede aportar investigación, formación y validación técnica. Las cámaras de comercio pueden facilitar articulación empresarial. Las entidades financieras o fondos especializados pueden habilitar escalamiento. Las autoridades ambientales operan los programas de acompañamiento dirigidos a los negocios verdes, y además realizan la verificación de criterios con el propósito de identificar el nivel y establecer planes de mejora. Las comunidades pueden aportar legitimidad, conocimiento local y vínculos con el territorio. Los aliados comerciales pueden facilitar canales y volumen de mercado.

La relación estratégica no debe entenderse solo como cooperación instrumental. En modelos sostenibles, las alianzas inciden en la coherencia del negocio. Un socio inadecuado puede debilitar la propuesta de valor o generar contradicciones reputacionales. Por eso la selección de aliados debe responder no solo a eficiencia, sino también a compatibilidad con el propósito, los criterios de sostenibilidad y la visión de largo plazo.

De acuerdo con Rodríguez Moreno, (2016) Es importante anotar que uno de los factores de éxito de los emprendimientos de triple impacto más destacados son las alianzas multisectoriales y el acceso a redes de financiación e innovación.

En la práctica, esto significa que el diseño del modelo de negocio debe incluir un mapa relacional. No basta con identificar clientes y proveedores. Es necesario reconocer quién apoya, quién regula, quién financia, quién legitima, quién compra, quién distribuye, quién transforma, quién investiga y quién puede amplificar o frenar el crecimiento del negocio.

En contextos territoriales, esta lectura es todavía más importante, porque la sostenibilidad rara vez depende de una sola organización. Depende de redes de cooperación, capacidades de asociatividad y experiencias locales previas.

CONCLUSIONES DEL MÓDULO

El diseño de modelos de negocio sostenibles exige una comprensión más compleja del emprendimiento. A diferencia de los modelos tradicionales, donde la viabilidad suele centrarse en mercado, costos e ingresos, los modelos sostenibles incorporan de manera explícita dimensiones sociales, ambientales y territoriales. Esto obliga a ampliar tanto la estructura conceptual del modelo como las metodologías para construirlo y validarlo.

A lo largo del módulo se mostró que los tipos de modelo de negocio sostenible pueden distinguirse por la manera como generan valor y reorganizan recursos, relaciones e impactos. También se evidenció que los componentes esenciales de estos modelos van más allá del lienzo clásico, incorporando variables como fin de vida, circularidad, clientes responsables, impactos positivos y negativos, sostenibilidad de la cadena y tecnologías más limpias. En esa lógica, herramientas como el Sustainable Business Model Canvas permiten pasar de la lógica empresarial convencional a una lectura holística del negocio.

Asimismo, se analizó que la sostenibilidad abre oportunidades de mercado, innovación, reputación y acceso a nuevas tendencias, pero también modifica los riesgos, especialmente en el plano estratégico y financiero. Esto confirma que la sostenibilidad no simplifica la gestión empresarial; la vuelve más exigente y más rica en términos de análisis.

Finalmente, el módulo dejó claro que ningún emprendimiento sostenible se consolida en soledad. La generación de valor depende de cadenas de valor articuladas, ecosistemas territoriales, redes de apoyo y relaciones estratégicas entre actores diversos. Por ello, diseñar un modelo de negocio sostenible no es solo estructurar una propuesta de valor; es construir una red viable de interacciones que permita sostener esa propuesta en el tiempo.

RECURSOS COMPLEMENTARIOS

Plan Nacional de Negocios Verdes **2022-2030**: https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2022/11/Actualizacion-Plan-Nacional-Negocios-verdes-2022-2030.pdf

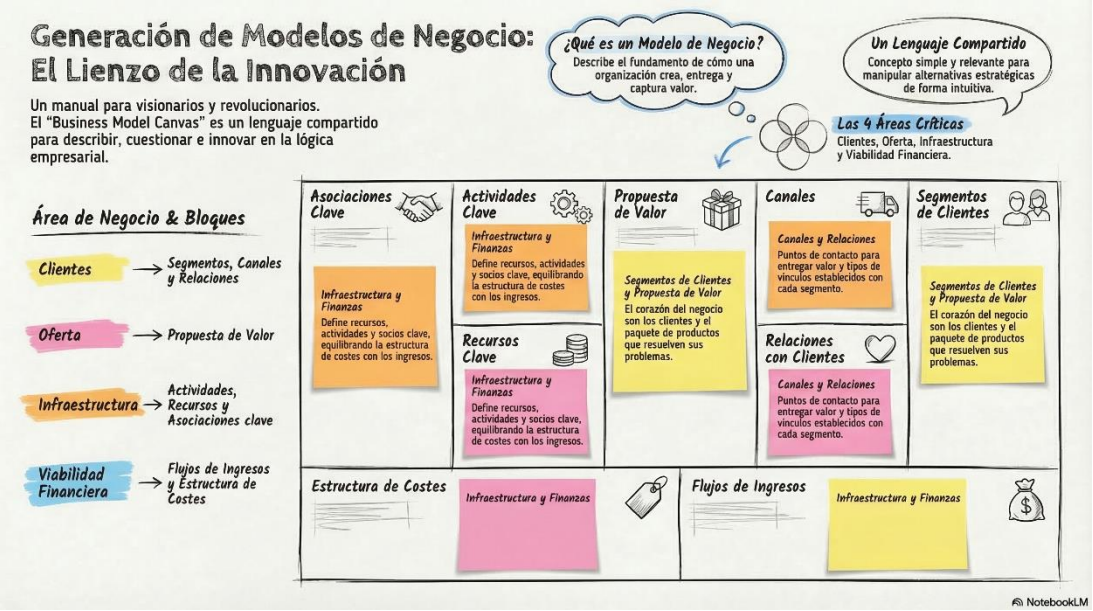
Generación de modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur: https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf

Sustainable Business Model Canvas: https://www.threebility.com/post/the-sustainable-business-model-canvas-a-common-language-for-sustainable-innovation

FORMATO RESUMEN

Metodología Lean Startup: https://www.fego.digital/libros_461_el-metodo-lean-startup.pdf

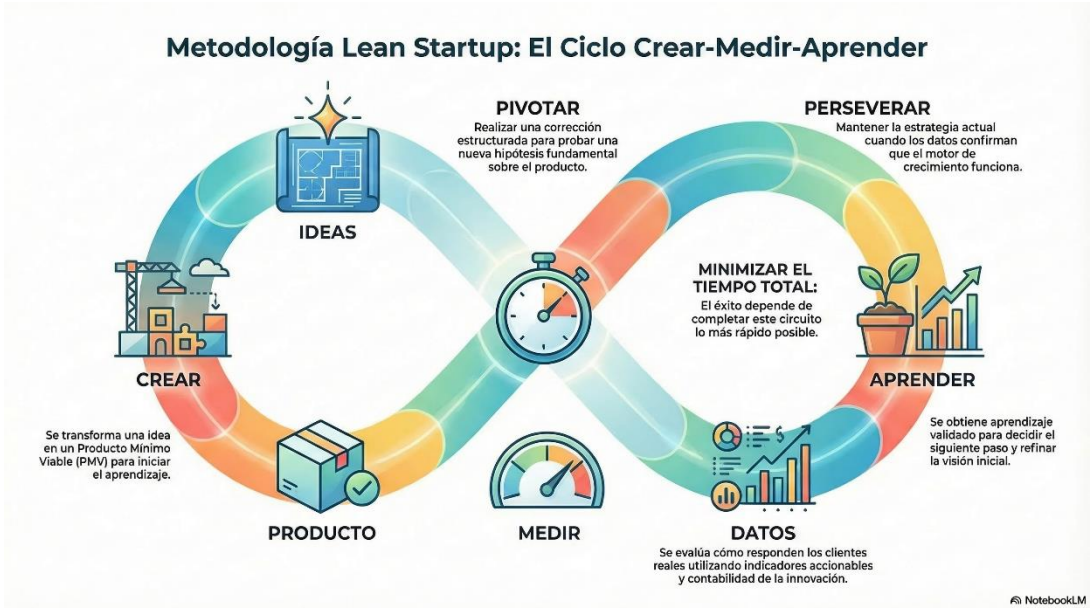
ILUSTRACIONES - IMÁGENES - GRÁFICAS - MAPAS



FUENTE:

Notebook LM, basado en: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y desafiantes. (T. Clark, Ed.). Autoeditado. ISBN: 978-2-8399-0580-0.

ILUSTRACIONES - IMÁGENES - GRÁFICAS - MAPAS



FUENTE:
Notebook LM, basado en: Ries, E. (2012). El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. (Traducción de J. San Julián). Barcelona, España: Deusto (Centro Libros PAPF, S. L. U.).

ILUSTRACIONES - IMÁGENES - GRÁFICAS - MAPAS

CINCO ETAPAS DEL DESING THINKING



FUENTE:
https://www.hubspot.com/hubfs/media/Las5etapasdelDesignThinking.png

ILUSTRACIONES - IMÁGENES - GRÁFICAS - MAPAS



FUENTE: *Notebook LM, basado en: The Sustainable Business Model Canvas (SBMC)*

DOCUMENTOS CONSULTADOS

Lista de documentos o fuentes consultadas con técnicas APA, preferiblemente con enlace de consulta.

Fuente	Enlace
Camargo Calderón, A. Y., Latorre Carrillo, L. F., & Gómez Contreras, J. L. (2020). *Sustainable entrepreneurship in Colombia: Strengths and opportunities*. Cuadernos de Administración, 36(68), 190-203.	https://doi.org/10.25100/cdea.v36i68.9468
De Florio, M. (2020). *Sustainable business models: Innovation, responsibility and communication* [Tesis de maestría, Università degli Studi di Padova].	https://thesis.unipd.it/retrieve/1677f111-df31-4ae5-90ef-8bb4db46934c/De_Florio_Marco.pdf
Díaz, J. E. R. (2022). *Metodologías "Agile, Scrum, Lean Startup, Design Thinking, entre otras" aplicadas para la creación de una guía para el desarrollo de nuevos modelos de negocios en Colombia* [Trabajo de especialización, Universidad EAN].	https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/481f72a5-dbc3-44f5-9301-8f1778aec2ed/content
Gerlach, R. (2015). *The sustainable business model canvas: A common language for sustainable innovation*. Threebility	https://www.threebility.com/
Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). *Plan Nacional de Negocios*	https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2022/11/Actualizacion-Plan-

Verdes 2022-2030.	Nacional-Negocios-verdes-2022-2030.pdf
Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*.	https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf
Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua* (J. San Julián, Trad.). Deusto	https://books.google.com.co/books?id=v3_C4yd-wR4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
Rodríguez Moreno, D. C. (2016). Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones. *Katharsis, 21*, 419-448.	https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5850542.pdf
Snippe, L., & Bossert, H. (2022). The risks of sustainable business strategies: Do sustainable business approaches change company risks? *Studies in Risk and Sustainable Development, 396*(2022), 1-9.	https://doi.org/10.22367/srsd.2022.396.4