FORMATO DE PROFUNDIZACIÓN

FECHA ELABORACIÓN	18/03/2026
DOCENTE:	Martha Lucía Franco Laverde
CURSO:	Emprendimiento Sostenible
SUBTEMA / MODULO:	Identificación y evaluación de oportunidades de emprendimientos sostenibles en contextos territoriales y de conservación
TITULO	Profundización Módulo 3 Estrategia de mercado para emprendimientos sostenibles con enfoque territorial

1. Introducción

El diseño de una estrategia de mercado es uno de los componentes más críticos y frecuentemente subestimados en la estructuración de emprendimientos sostenibles. En contextos vinculados a la conservación, la biodiversidad y el manejo del territorio, esta tarea adquiere una complejidad adicional: no solo se trata de vender un producto o servicio, sino de traducir valores ambientales, sociales y culturales en propuestas que sean comprendidas, valoradas y pagadas por el mercado.

Este documento tiene como propósito profundizar en el concepto de estrategia de mercado desde una perspectiva aplicada a emprendimientos sostenibles de base territorial. Se busca ofrecer herramientas conceptuales y prácticas que permitan a los emprendedores diseñar estrategias coherentes con su propuesta de valor, su entorno y sus objetivos de sostenibilidad.

2. Contexto y relevancia del tema

En América Latina, una gran proporción de iniciativas vinculadas a la conservación (como el turismo de naturaleza, los productos agroecológicos, la bioeconomía o los negocios comunitarios) enfrentan dificultades para consolidarse económicamente. No por falta de valor en sus productos/servicios, sino por debilidades en su articulación con el mercado.

La sostenibilidad, entendida desde el enfoque del *triple bottom line* (Elkington, 1997), implica equilibrar lo económico, lo social y lo ambiental. Sin embargo, muchos emprendimientos logran avances significativos en los aspectos ambientales y sociales, pero no logran consolidarse desde el aspecto económico, esto en buena medida, a causa de estrategias de mercado improvisadas, o con bajo nivel de estructuración.

Adicionalmente, los mercados están cambiando. Una de las macrotendencias apunta por la demanda de productos sostenibles, experiencias auténticas y consumo con propósito. Sin embargo, esta demanda no se activa automáticamente: requiere estrategias claras de posicionamiento, comunicación y acceso.

En este contexto, diseñar una estrategia de mercado no es una opción, sino una condición necesaria para proyectar la viabilidad y sostenibilidad de cualquier iniciativa.

3. Desarrollo conceptual

3.1. ¿Qué es una estrategia de mercado en emprendimientos sostenibles?

Una estrategia de mercado es el conjunto de decisiones y acciones orientadas a identificar, crear y capturar valor en un segmento específico de clientes (Kotler & Keller, 2016). En el caso de los emprendimientos sostenibles, esta estrategia debe integrar no solo variables económicas, sino también atributos ambientales, sociales y territoriales.

Desde una perspectiva estratégica, Porter (1985) plantea que la competitividad se construye a partir de la diferenciación o el liderazgo en costos. En los emprendimientos sostenibles, la diferenciación suele basarse en atributos como la sostenibilidad, el origen territorial o el impacto social porque, en muchos casos, estos emprendimientos no compiten en condiciones favorables frente a ofertas convencionales de mayor escala, productos con menores costos y mayor posicionamiento comercial. Por ello, intentar competir únicamente por precio suele ser una estrategia poco viable. En cambio, la diferenciación permite construir una propuesta de valor más sólida, donde el cliente no solo adquiere un producto o servicio, sino también una serie de atributos adicionales que le otorgan sentido, legitimidad y valor percibido.

La sostenibilidad funciona como un atributo diferenciador cuando el emprendimiento demuestra que produce de manera responsable, reduce impactos negativos o contribuye positivamente al ambiente y a la sociedad. Esto resulta especialmente importante en mercados donde ciertos segmentos de consumidores valoran la coherencia entre consumo y responsabilidad. El origen territorial, por su parte, agrega valor porque conecta el producto con una identidad específica que no puede ser reproducida fácilmente en otros lugares. Finalmente, el impacto social actúa como factor de diferenciación cuando el emprendimiento logra demostrar que su actividad beneficia a comunidades, fortalece economías locales, genera empleo digno o contribuye al bienestar colectivo.

La razón estratégica de fondo es que estos atributos permiten desplazar la competencia desde una lógica centrada exclusivamente en el costo hacia una lógica centrada en el valor. Es decir, ayudan a que el cliente no compare solo cuánto cuesta el producto, sino qué representa, qué aporta y por qué vale la pena elegirlo frente a otras opciones. De esta manera, la diferenciación basada en sostenibilidad, territorio e impacto social no es un discurso, sino una forma de construir ventaja competitiva en mercados donde el emprendimiento necesita justificar su singularidad y fortalecer su posicionamiento.

3.2. ¿Por qué es esencial una estrategia de mercado?

Tener una estrategia de mercado bien estructurada permite:

- Traducir el valor ambiental y social en valor económico.
- Identificar quién está dispuesto a pagar por la propuesta.
- Evitar depender exclusivamente de subsidios o apoyos externos.
- Garantizar la sostenibilidad financiera del emprendimiento.

Sin una estrategia clara, incluso iniciativas con alto impacto ambiental pueden fracasar por no lograr conectarse con la demanda.

3.3. Estrategia de mercado y territorio

El territorio no es solo el lugar donde ocurre el emprendimiento: es una fuente de valor estratégico. Según Ostrom (2009), los sistemas socioecológicos deben entenderse como interacciones complejas entre comunidades, recursos y gobernanza. En los emprendimientos sostenibles con enfoque territorial, el mercado no puede analizarse de manera aislada del contexto en el que surge la iniciativa. El territorio no solo define las condiciones de producción, sino también las posibilidades de diferenciación, las dinámicas de relacionamiento y las oportunidades reales de comercialización. Por ello, diseñar una estrategia de mercado implica comprender profundamente cómo el entorno territorial aporta valor, pero también cómo condiciona el acceso a los mercados.

FORMATO DE PROFUNDIZACIÓN

Uno de los primeros elementos a considerar es la identidad local como factor diferenciador. La identidad local está compuesta por los saberes, prácticas culturales, historias, formas de organización y relaciones con la naturaleza que caracterizan a una comunidad o territorio. En términos de mercado, este conjunto de elementos puede convertirse en una ventaja competitiva, ya que permite ofrecer productos o servicios con un alto grado de autenticidad y difícilmente replicables en otros contextos.

Cuando un emprendimiento logra expresar su identidad territorial de manera coherente, deja de competir únicamente por precio o funcionalidad y comienza a competir por significado. Por ejemplo, un producto agroecológico no solo se posiciona por ser saludable, sino por representar prácticas de cultivo sostenibles; o una experiencia de turismo de naturaleza no se limita a la observación de paisajes, sino que incorpora la historia, la cultura y la relación de la comunidad con su entorno. En este sentido, el valor no está únicamente en el producto, sino en la narrativa y en la conexión que el cliente establece con el territorio.
Sin embargo, esta diferenciación solo es efectiva cuando existe coherencia entre lo que se comunica y lo que realmente ocurre en el emprendimiento. La identidad local no puede ser un recurso superficial o decorativo; debe reflejar prácticas reales, relaciones legítimas con la comunidad y un compromiso genuino con el territorio. De lo contrario, pierde credibilidad y valor estratégico.

En coherencia con lo anteriormente expuesto, aparece la biodiversidad como fuente de valor. En los emprendimientos sostenibles, especialmente aquellos vinculados a la conservación, la biodiversidad no debe entenderse únicamente como un recurso natural disponible, sino como una base estratégica para la generación de valor económico, ambiental y social. La biodiversidad permite el desarrollo de productos diferenciados, la creación de experiencias únicas y el fortalecimiento de sistemas productivos más resilientes.

Este valor puede manifestarse en distintos niveles, por un lado, en bienes tangibles como alimentos, productos forestales no maderables, ingredientes naturales o derivados de especies con propiedades específicas. Por otro, en servicios y experiencias como el turismo de naturaleza, la educación ambiental o las actividades de interpretación del territorio. Asimismo, la biodiversidad aporta beneficios menos visibles pero fundamentales, como la regulación del agua, la fertilidad del suelo o la estabilidad de los ecosistemas, los cuales inciden directamente en la sostenibilidad del emprendimiento. No obstante, convertir la biodiversidad en fuente de valor implica asumir un compromiso claro con su conservación. Un modelo de negocio que genere impactos negativos sobre los ecosistemas de los cuales depende, compromete su propia viabilidad, por ello, el enfoque debe orientarse hacia el uso sostenible, donde el aprovechamiento de los recursos contribuya a su mantenimiento o regeneración. En este contexto, la biodiversidad se convierte no solo en un insumo, sino en una ventaja comparativa del territorio y en un elemento central de la propuesta de valor.

Otro aspecto fundamental en la relación entre mercado y territorio es el papel de las relaciones con actores territoriales. Ningún emprendimiento sostenible opera de manera aislada; su desarrollo depende de las interacciones que establece con otros actores del entorno, como comunidades, asociaciones, entidades públicas, organizaciones de apoyo, compradores, proveedores, instituciones académicas y aliados estratégicos.
Estas relaciones cumplen funciones clave. Algunos actores aportan conocimiento técnico o saberes locales; otros facilitan procesos de formación, certificación o acceso a mercados; algunos se convierten en aliados comerciales o logísticos; y otros influyen en las condiciones institucionales y normativas del emprendimiento. Además, en contextos territoriales, la confianza

y la legitimidad social son elementos críticos. Un emprendimiento puede tener un producto competitivo, pero si no cuenta con el respaldo de la comunidad o si genera conflictos con otros actores, su sostenibilidad se ve comprometida.

Finalmente, es necesario considerar las limitaciones de acceso y comercialización, que constituyen uno de los principales desafíos para los emprendimientos sostenibles de base territorial. En muchos casos, estos emprendimientos se desarrollan en contextos donde existen barreras estructurales como el aislamiento geográfico, la baja infraestructura, los altos costos logísticos, la limitada conectividad digital, aspectos de orden social, dependencia de intermediarios y las dificultades para cumplir con estándares de mercado.
Estas condiciones generan una situación en la que, a pesar de contar con productos valiosos y diferenciados, los emprendimientos enfrentan dificultades para llegar a los clientes adecuados o para posicionarse de manera competitiva. Esto evidencia que el problema no siempre radica en la producción, sino en la estrategia de acceso al mercado.

Abordar estas restricciones requiere una visión estratégica desde el inicio. La comercialización no debe entenderse como una etapa final, sino como un componente estructural del emprendimiento. Esto implica definir claramente los canales de venta, las formas de distribución, las estrategias de comunicación, los esquemas de precios y las alianzas necesarias para llegar al mercado.

3.4 Diseño de la estrategia de mercado

En la tabla a continuación se desarrolla la estructura de la estrategia de mercado del emprendimiento, integrando los principales componentes que orientan su implementación, tales como el segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, estructura de precios y estrategias de comunicación, con un enfoque coherente con los principios de sostenibilidad.

Tabla 1. Estructura general de la estrategia de mercado

Componente	Descripción	Elementos clave / Orientaciones prácticas
Propuesta de valor	Define por qué un cliente elegiría el producto o servicio. Integra dimensiones funcionales, emocionales y simbólicas.	• Beneficio funcional: qué problema resuelve. • Beneficio emocional: qué experiencia genera. • Beneficio simbólico: qué representa (sostenibilidad, territorio, impacto).
Segmentación de clientes y mercado objetivo	Permite identificar a quién se dirige el emprendimiento y enfocar esfuerzos de manera estratégica (Kotler y Keller, 2016).	• Consumidores conscientes. • Turistas responsables. • Empresas con políticas de sostenibilidad: definir mercado objetivo evita dispersión y mejora resultados.
Diferenciación y posicionamiento	La diferenciación identifica lo que hace único al emprendimiento; el posicionamiento define cómo es percibido por el cliente (Porter, 1985).	• Origen territorial. • Impacto ambiental. • Producción artesanal o comunitaria: Permite competir por valor, no solo por precio.
Canales de comercialización	Son los medios a través de los cuales el producto llega al cliente.	• Directos: ferias, mercados locales, venta directa. • Indirectos: plataformas digitales, intermediarios. Deben ajustarse al contexto territorial y capacidades del emprendimiento.
Estructura de precios	Define el valor monetario del producto o servicio	• Debe reflejar el valor generado. • Considerar disposición de pago. • Adaptarse

	considerando el mercado y el cliente.	a diferentes contextos económicos (Prahalad y Hart, 2002).
Comunicación de valor	Permite que el cliente comprenda y conecte con la propuesta del emprendimiento.	• ¿Por qué es diferente? • ¿Qué impacto genera? • ¿Por qué vale lo que cuesta? : traducir sostenibilidad en mensajes claros.
Confianza, trazabilidad y reputación	Son factores clave en mercados sostenibles donde el cliente exige evidencia.	• Transparencia en procesos. • Certificaciones (cuando aplican). • Narrativas coherentes: la confianza es un activo estratégico.
Comunicación de atributos sostenibles	Hace referencia a cómo se comunican los atributos sostenibles reales, evitando engaños o exageraciones.	• Comunicar con evidencia. • Evitar afirmaciones ambiguas. • Mostrar procesos, no solo resultados: La credibilidad fortalece el posicionamiento.
Barreras comunes y cómo enfrentarlas	Identifica limitaciones frecuentes en el acceso y consolidación en el mercado.	**Barreras:** • Acceso a mercados. • Baja comunicación. • Altos costos logísticos. • Desconocimiento del cliente. **Estrategias:** • Asociatividad. • Canales digitales. • Alianzas estratégicas. • Formación en mercadeo.

Fuente, propia 2026.

4. Conclusiones

La estrategia de mercado es el elemento que conecta el propósito del emprendimiento con su sostenibilidad económica. En contextos de conservación y territorio, esta estrategia debe construirse desde la identidad, la diferenciación y la comprensión del cliente.

Los emprendimientos sostenibles no solo compiten por precio, sino por significado, impacto y autenticidad. Aquellos que logren traducir estos elementos en propuestas claras y coherentes tendrán mayores posibilidades de consolidarse en el mercado.

ILUSTRACIONES - IMÁGENES - GRÁFICAS - MAPAS



FUENTE: *Propia, utilizando la herramienta de generación de imágenes de Chat GPT.*

DOCUMENTOS CONSULTADOS

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

Fuente	Enlace
Elkington, J. (1997). Cannibals with forks.	https://dn721609.ca.archive.org/0/items/BusinessMoneyBooksarchive/Cannibals%20With%20Forks%20-%20The%20Triple%20Bottom%20Line%20of%2021st%20Century%20Business.pdf
Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (12.ª ed.; C. E. Rivera, Trad.). Pearson Educación.	https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf
Ostrom, E. (2009). A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems. *Science, 325*(5939), 419–422.	https://doi.org/10.1126/science.1172133
Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (With a new introduction). The Free Press.	https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/competitive%20Advantage/166677556024.pdf