

AÑO 30 NO. ESPECIAL 13, 2025  
ENERO-JUNIO



AÑO 30 NO. ESPECIAL 13, 2025

ENERO-JUNIO



# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



# Sostenibilidad y cooperación internacional en empresas emergentes colombianas

Pinedo Frías, Anyela Andrea\*  
Romero Guerrero, Luis Carlos\*\*  
Vanegas Pérez, Paola Andrea\*\*\*

## Resumen

El estudio aborda el desafío de implementar modelos de negocio sostenibles en contextos periféricos, teniendo como base de análisis el ecosistema empresarial emergente en Riohacha, La Guajira. En este territorio, marcado por altos niveles de vulnerabilidad social y económica, la integración efectiva de criterios ambientales, sociales y económicos en las iniciativas empresariales resulta limitada y fragmentaria. El objetivo fue diseñar un modelo de negocio sostenible adaptado a las condiciones socioeconómicas y culturales de Riohacha, que permita potenciar la viabilidad financiera y el impacto positivo en el desarrollo local. Se aplicó una metodología mixta que combinó análisis documental, estudios de caso y entrevistas semiestructuradas con actores clave del ecosistema emprendedor y de cooperación internacional. Este enfoque permitió obtener una visión integral sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos del sector. Los hallazgos evidencian un predominio empírico del uso del esquema CANVAS, un limitado conocimiento de metodologías Lean Startup y una escasa articulación entre empresas locales y programas internacionales de cooperación. Además, se identificaron tres niveles de sostenibilidad en las empresas, desde enfoques fragmentarios hasta

Recibido:17.03.25

Aceptado: 02.06.25

- \* Profesional en negocios y finanzas internacionales, universidad autónoma del caribe. Barranquilla-Atlántico, magister en dirección de negocios en un entorno global. Valencia- España. Especialista gerencia en finanzas. Universidad de la Guajira, Riohacha- La guajira. Docente de la facultad de Ciencias Económicas y administrativa de la universidad de La Guajira. Riohacha, sede Riohacha. Universidad de La Guajira. Email: [aapinedof@uniguajira.edu.co](mailto:aapinedof@uniguajira.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4031-9254>
- \*\* Profesional en negocios internaciones, universidad santo Tomás. Bucaramanga- Santander, contador público, universidad de La Guajira. Riohacha - La Guajira, Magister en administración de empresas, universidad de la Guajira. Riohacha - La Guajira, especialista en gerencia en finanzas, universidad de La Guajira. Riohacha - La Guajira. Universidad de La Guajira. Email: [luisromero@uniguajira.edu.co](mailto:luisromero@uniguajira.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3168-4816>
- \*\*\* Administradora de empresas, Universidad de La Guajira, Riohacha- La Guajira. Especialista en logística, Universidad del Magdalena, Santa Marta - Magdalena. Magister en educación, Universidad Tecnológica del Bolívar, Cartagena - Bolívar. Universidad de La Guajira. Email: [pvanegas@uniguajira.edu.co](mailto:pvanegas@uniguajira.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4742-4948>.

integraciones estratégicas, y se detectó un potencial significativo en alianzas multiactor para fortalecer el ecosistema. El estudio propone un modelo flexible basado en valor compartido, que articula una propuesta de valor territorial, alianzas estratégicas, diversificación de ingresos y un sistema de indicadores de impacto adaptados al contexto local. La implementación efectiva del modelo requiere fortalecer capacidades, consolidar redes y desarrollar herramientas digitales, con énfasis en procesos participativos para validar y ajustar la propuesta en el territorio.

**Palabras clave:** sostenibilidad; modelos de negocio; cooperación internacional; empresas emergentes.

# Sostenibilidad y cooperación internacional en empresas emergentes colombianas

## Abstract

The study addresses the challenge of implementing sustainable business models in peripheral contexts, taking as a basis for analysis the emerging entrepreneurial ecosystem in Riohacha, La Guajira. In this territory, marked by high levels of social and economic vulnerability, the effective integration of environmental, social and economic criteria in business initiatives is limited and fragmented. The objective was to design a sustainable business model adapted to the socioeconomic and cultural conditions of Riohacha, to enhance financial viability and positive impact on local development. A mixed methodology was applied that combined documentary analysis, case studies and semi-structured interviews with key actors of the entrepreneurial ecosystem and international cooperation. This approach provided a comprehensive view of the sector's strengths, weaknesses, opportunities and challenges. The findings show an empirical predominance of the use of the CANVAS scheme, a limited knowledge of Lean Startup methodologies and a scarce articulation between local companies and international cooperation programs. In addition, three levels of sustainability were identified in the companies, from fragmented approaches to strategic integrations, and a significant potential was detected in multi-stakeholder alliances to strengthen the ecosystem. The study proposes a flexible model based on shared value, which articulates a territorial value proposition, strategic alliances, income diversification and a system of impact indicators adapted to the local context. Effective implementation of the model requires strengthening capacities, consolidating networks and developing digital tools, with emphasis on participatory processes to validate and adjust the proposal in the territory.

**Keywords:** Sustainability; business models; international cooperation; startups.

## 1. Introducción

La ciudad de Riohacha, capital del departamento de La Guajira en Colombia, enfrenta una serie de

desafíos estructurales que condicionan su desarrollo económico, social y ambiental. Esta región, caracterizada por su ubicación geoestratégica en el extremo norte del país y su proximidad

a la frontera con Venezuela, presenta altos índices de pobreza, informalidad laboral y desigualdad, además de una marcada vulnerabilidad ambiental debido a la desertificación, escasez de agua y explotación de recursos naturales sin una adecuada planificación sostenible (DNP, 2022). A pesar de estas adversidades, el territorio ha comenzado a experimentar un crecimiento incipiente en términos de emprendimiento local, especialmente con la aparición de empresas emergentes (startups) que, en contextos periféricos o fronterizos como el de Riohacha, se convierten en actores relevantes para la dinamización de la economía, la innovación social y la integración de comunidades tradicionalmente marginadas (Acs et al., 2018).

En este marco, la sostenibilidad empresarial y la cooperación internacional adquieren una importancia estratégica, al constituirse como ejes fundamentales en la configuración de una nueva economía basada en el triple impacto: económico, social y ambiental. Como lo señala la literatura especializada, la cooperación internacional ha evolucionado desde enfoques asistencialistas hacia modelos de colaboración más simétrica, donde el papel de las empresas como agentes de cambio cobra protagonismo al implementar soluciones innovadoras a problemas locales con proyección global (Bremmer, 2016; Sachs, 2015; Porter & Kramer, 2011).

En particular, los modelos de negocio sostenibles emergen como alternativas viables para alinear la rentabilidad económica con objetivos de desarrollo sostenible, lo cual es fundamental en territorios como La Guajira, que requieren intervenciones integrales que respeten sus dinámicas culturales y ecológicas (Stubbs & Cocklin, 2008).

Sin embargo, persiste una desconexión entre las prácticas empresariales locales y los principios de sostenibilidad global, así como una escasa articulación con redes de cooperación internacional que potencien estos esfuerzos (Islam et al., 2019). Este problema se agudiza por la falta de evidencia empírica y de propuestas concretas que orienten la implementación de modelos de negocio sostenibles en contextos fronterizos como el de Riohacha. De ahí que el presente estudio se proponga como problema de investigación analizar cuáles son los modelos de negocio sostenibles que, integrados a estrategias de cooperación internacional, pueden contribuir a resolver los desafíos de las empresas emergentes en escenarios globales desde el contexto local de Riohacha, La Guajira.

Con base en lo anterior, el objetivo general fue diseñar un modelo de negocio sostenible adaptado a las condiciones socioeconómicas y culturales de Riohacha, que permita potenciar la viabilidad financiera y el impacto positivo en el desarrollo local.

La finalidad es determinar y caracterizar dichos modelos, identificar las dinámicas de cooperación internacional en la región, y diseñar propuestas aplicables a diferentes contextos globales.

El enfoque adoptado responde a una necesidad tanto académica como práctica de generar conocimientos útiles y contextualizados que promuevan el desarrollo sostenible en regiones periféricas, fortaleciendo así su inserción en dinámicas internacionales desde una lógica de corresponsabilidad y resiliencia (García-Reinoso, 2022).

La relevancia del estudio radica en su capacidad para aportar a la

comprensión de las intersecciones entre sostenibilidad, emprendimiento y cooperación en un territorio históricamente excluido de los grandes centros de decisión política y económica.

Desde una perspectiva académica, contribuye a llenar vacíos existentes en la literatura sobre modelos de negocio sostenibles en zonas de frontera, mientras que, desde una perspectiva práctica, ofrece herramientas y estrategias aplicables a actores gubernamentales, organismos internacionales y emprendimientos locales interesados en fomentar un desarrollo más equitativo e inclusivo. No obstante, se reconocen ciertas limitaciones inherentes al estudio, como la disponibilidad de información secundaria sistematizada sobre empresas emergentes en la región, así como las dificultades para acceder a fuentes internacionales que participen de manera activa en proyectos de cooperación en La Guajira. Aun así, se espera que los hallazgos obtenidos constituyan una base sólida para futuras investigaciones y sirvan de insumo para la formulación de políticas públicas y estrategias privadas orientadas hacia la sostenibilidad regional e internacional.

## **2. Cooperación internacional en negocios: clave para la innovación, la sostenibilidad y el desarrollo regional**

Esta sección tiene como finalidad ofrecer una base conceptual robusta que sustente los objetivos del estudio, orientado al análisis de modelos de negocios sostenibles en el marco de la cooperación internacional y su aplicabilidad en empresas emergentes de contextos periféricos. Para ello, se

articula un enfoque multidimensional que considera las contribuciones más relevantes en tres campos interrelacionados: los modelos de negocio sostenibles, la cooperación internacional y las dinámicas propias de las empresas emergentes en zonas fronterizas o periféricas, particularmente en América Latina.

En cuanto a los modelos de negocio sostenibles, diversos enfoques teóricos coinciden en que las empresas del siglo XXI enfrentan el desafío de trascender la lógica tradicional del beneficio económico para incorporar criterios sociales y ambientales en su accionar (Agwu & Bessate, 2021; Jonsdottir et al., 2025). La propuesta de Porter y Kramer (2011) sobre el valor compartido constituye una de las principales contribuciones contemporáneas al campo, al sostener que las empresas pueden simultáneamente generar valor económico y resolver problemáticas sociales mediante estrategias innovadoras alineadas con su actividad productiva.

Elkington (1997) introdujo el concepto de Triple Bottom Line o triple resultado, el cual redefine el éxito empresarial al incluir tres dimensiones fundamentales: la económica, la social y la ambiental. Esta perspectiva propone que una empresa verdaderamente sostenible es aquella que logra balancear la rentabilidad con su impacto social y ecológico, promoviendo una gestión responsable, integral y orientada al largo plazo. A su vez, Prahalad y Hart (2002) profundizan en la viabilidad de las estrategias orientadas a la “base de la pirámide”, entendida como los sectores de menores ingresos, identificando en estos contextos oportunidades de mercado inexploradas que pueden ser abordadas mediante modelos de negocio

inclusivos, innovadores y socialmente responsables.

Estos enfoques han sido complementados por desarrollos recientes que promueven nuevas formas organizacionales, como las B Corporations o empresas de beneficio e interés colectivo, las cuales integran en su misión el compromiso con el entorno y los derechos humanos (Ghauri, 2022). Asimismo, la economía circular ha emergido como un paradigma orientado a la eficiencia del uso de recursos y la minimización de residuos, proponiendo un tránsito desde los modelos lineales de producción-consumo hacia sistemas regenerativos que prolonguen el ciclo de vida de los productos (Geissdoerfer et al., 2018; Pieroni et al., 2019).

En esta línea, Lüdeke-Freund et al., (2018) proponen que los modelos de negocio sostenibles deben no solo reducir el impacto negativo de las organizaciones, sino también crear valor positivo a través de la innovación social, la transparencia y la cooperación intersectorial. Así, el estudio de estos modelos no puede desvincularse del contexto económico, político y cultural en el que se insertan, por cuanto su viabilidad depende en gran medida de los marcos institucionales y de la voluntad de transformación estructural.

En cuanto a la cooperación internacional, esta se concibe como un conjunto de procesos dinámicos mediante los cuales actores estatales, multilaterales y de la sociedad civil articulan esfuerzos para enfrentar desafíos comunes, promover el desarrollo sostenible y garantizar la estabilidad global (Bocken et al., 2014; Ibarra et al., 2023; Lüdeke-Freund et al., 2018). Haas (1992) introduce el enfoque de integración compleja, subrayando que la cooperación efectiva se construye

a partir de valores compartidos, prácticas comunes y la interacción constante entre diversos actores. Esta perspectiva resulta particularmente relevante en un mundo caracterizado por la interdependencia y los problemas transnacionales, que requieren respuestas multilaterales (Diamond, 2005; Beck, 2009). Keohane y Nye (2000) aportan a esta discusión mediante su teoría de la gobernanza global, la cual destaca el papel de las instituciones internacionales, como la ONU, el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional, en la promoción de normas y regímenes que permiten la coordinación de políticas y la gestión colectiva de bienes públicos globales, tales como el medio ambiente o la seguridad internacional (Elkington, 2000; Das & Bocken, 2024; Sarango-Lalangui et al., 2023).

Asimismo, la conceptualización de regímenes internacionales propuesta por Krasner (1999) ayuda a comprender la arquitectura normativa que rige las relaciones entre estados en áreas específicas de cooperación. Estos regímenes, entendidos como sistemas de reglas, principios y procedimientos acordados por los actores internacionales, no solo regulan el comportamiento estatal, sino que también generan certidumbre, incentivos y canales institucionalizados para la acción colectiva.

Desde una perspectiva contemporánea, también se reconoce la creciente importancia de modalidades alternativas de cooperación, como la cooperación Sur-Sur —entre países en desarrollo— y la cooperación descentralizada, que involucra directamente a gobiernos subnacionales, universidades y organizaciones no gubernamentales (Padilla, 2014). Estas modalidades cobran especial relevancia

en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que impulsan una agenda global orientada a erradicar la pobreza, reducir las desigualdades y proteger el planeta mediante alianzas inclusivas, diversas y sostenidas en el tiempo.

El vínculo entre cooperación internacional y desarrollo empresarial se hace especialmente evidente en los programas de fortalecimiento de capacidades para pequeñas y medianas empresas (pymes), mecanismos de financiamiento multilateral, transferencia tecnológica, acceso a mercados globales, e iniciativas de innovación social apoyadas por organismos como el PNUD, la OCDE y la CEPAL (Cataño y Botero, 2007). En estos casos, la cooperación se convierte en una plataforma para escalar soluciones locales, promover la inclusión productiva y facilitar la inserción de actores periféricos en cadenas de valor sostenibles.

Finalmente, el estudio de las empresas emergentes en contextos periféricos exige considerar las condiciones estructurales, legales y culturales que moldean el emprendimiento en zonas fronterizas, marginadas o de baja densidad institucional. En América Latina, estas regiones suelen caracterizarse por la presencia de economías informales, escaso acceso a financiamiento, y una débil articulación entre los actores del ecosistema emprendedor. No obstante, también representan espacios de oportunidad donde florecen modelos innovadores adaptados a las necesidades locales. Las startups y mipymes en estos territorios desarrollan estrategias resilientes, hacen uso intensivo de redes sociales, incorporan saberes tradicionales, y en muchos

casos articulan alianzas con actores internacionales para compensar las limitaciones del entorno (Demuner-Flores et al., 2022).

Los casos comparativos de éxito en países como Colombia, Perú y México muestran que la cooperación internacional puede catalizar el desarrollo empresarial en zonas fronterizas mediante programas de apoyo técnico, fondos de inversión de impacto, incubadoras de empresas sociales y redes de mentoría transnacional. Particularmente en Colombia, el marco jurídico ha avanzado hacia el reconocimiento de las empresas sociales y de beneficio colectivo, mientras que las agencias de desarrollo territorial han promovido instrumentos de apoyo institucional para fomentar el emprendimiento local con enfoque diferencial (Buitrago, 2014; Soria-Barreto et al., 2021).

Este tipo de experiencias demuestra que el desarrollo de modelos de negocio sostenibles en contextos periféricos no solo es posible, sino que puede convertirse en una estrategia clave para reducir brechas estructurales, dinamizar las economías regionales y contribuir al cumplimiento de los ODS desde abajo hacia arriba.

La integración de los enfoques sobre modelos de negocio sostenibles, cooperación internacional y dinámicas emprendedoras en territorios periféricos permite construir un marco teórico coherente, actualizado y pertinente para abordar los objetivos del presente estudio. Dicha articulación es fundamental para comprender cómo las sinergias entre lo local y lo global, lo público y lo privado, y lo económico y lo social pueden traducirse en estrategias viables de desarrollo sostenible, particularmente en contextos donde históricamente han

prevalecido la exclusión, la informalidad y la dependencia estructural.

Además de estos antecedentes empíricos y revisiones sistemáticas, resulta clave destacar que la literatura contemporánea ha comenzado a centrarse también en el papel de las alianzas multi-actor y el desarrollo de capacidades locales como estrategias fundamentales para enfrentar los desafíos que presentan los escenarios emergentes. En este sentido, autores como Sachs (2015) proponen que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) deben guiar la acción colectiva internacional, integrando esfuerzos públicos, privados y comunitarios hacia modelos de negocio inclusivos y resilientes, capaces de adaptarse a contextos de alta volatilidad y complejidad sistémica.

Estudios recientes como el de Aguirre et al. (2020) abordan cómo la innovación social y tecnológica en modelos de negocios sostenibles puede fortalecer la resiliencia de comunidades vulnerables frente a crisis climáticas, migratorias y económicas. Su investigación subraya la necesidad de marcos normativos flexibles y mecanismos financieros innovadores que favorezcan la adaptabilidad sin sacrificar los principios éticos y ecológicos.

Estos aportes consolidan una línea de pensamiento que reconoce la interdependencia entre sostenibilidad, cooperación internacional y transformación estructural, especialmente en el marco de escenarios globales marcados por la incertidumbre, el conflicto geopolítico y la desigualdad. En conjunto, los antecedentes revisados no solo enriquecen el marco teórico de esta investigación, sino que también evidencian una transición paradigmática

en la forma en que se conceptualizan e implementan los modelos de negocio en contextos emergentes.

De esta manera, se consolida la necesidad de enfoques integrales e interdisciplinarios que integren tanto las dinámicas locales como los procesos globales, fortaleciendo el diseño de políticas públicas, programas de cooperación y estrategias empresariales sostenibles que contribuyan efectivamente al desarrollo equitativo y resiliente en un mundo cada vez más complejo.

La aplicación de modelos de negocio sostenibles en contextos de cooperación internacional permite repensar las estrategias de desarrollo desde una perspectiva transformadora, que integre simultáneamente objetivos económicos, sociales y ambientales (Evans et al., 2017). En regiones como Ríohacha, La Guajira, donde convergen altos niveles de pobreza, desigualdad estructural, crisis migratoria, desafíos ambientales y una débil institucionalidad, la implementación de estos modelos representa una oportunidad estratégica para fomentar un desarrollo territorial más justo y resiliente.

Desde el enfoque de la cooperación internacional, los modelos de negocio sostenibles pueden operar como catalizadores de cambio estructural, articulando actores públicos, privados, comunitarios e internacionales en torno a objetivos compartidos. En este sentido, la cooperación no solo debe limitarse a la transferencia de recursos, sino que debe promover capacidades locales, innovación social y alianzas multisectoriales (Karuppiyah et al., 2023). Tal como lo argumenta Sachs (2015), el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) requiere soluciones integradas que aborden

simultáneamente la erradicación de la pobreza, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental, lo cual encaja plenamente con los principios de los modelos de negocio sostenibles (Elkington, 1994).

Además, la literatura sobre desarrollo territorial (Boisier, 2005; Vázquez, 2007) ha destacado que el crecimiento inclusivo y sostenible solo puede lograrse si se parte de una valorización de los recursos endógenos, el conocimiento local y las dinámicas culturales de los territorios. Desde esta óptica, los modelos de negocio sostenibles —especialmente los inclusivos y regenerativos— tienen una gran pertinencia, pues no solo responden a criterios de eficiencia económica, sino también a la necesidad de reconstruir el tejido social, respetar la diversidad cultural y restaurar los ecosistemas deteriorados.

La cooperación internacional debe propiciar un ecosistema favorable que facilite la creación y fortalecimiento de empresas sostenibles locales en Riohacha, mediante estrategias como inversiones con enfoque de impacto social y ambiental, que incentiven proyectos empresariales con valor agregado local; programas de formación y capacitación, orientados al desarrollo de capacidades emprendedoras con visión sostenible, particularmente en jóvenes, mujeres e indígenas wayuu; articulación con universidades, ONGs y centros de investigación, que permitan transferir conocimiento y tecnologías apropiadas; y fomento de alianzas público-privadas-comunitarias, como mecanismo para garantizar la gobernanza colaborativa de los recursos naturales y las cadenas de valor.

En definitiva, los modelos de negocio sostenibles no solo representan

una alternativa viable para superar las limitaciones estructurales de territorios como Riohacha, sino que, aplicados en el marco de estrategias de cooperación internacional, pueden convertirse en herramientas clave para construir desarrollo con equidad, dignidad y regeneración ecológica. Esta investigación, en consecuencia, se orienta a explorar el potencial transformador de dichos modelos, identificando las condiciones institucionales, culturales y económicas que deben fortalecerse para su implementación efectiva en contextos de alta vulnerabilidad.

La cooperación internacional en negocios también se caracteriza por promover la innovación colaborativa, entendida como el desarrollo conjunto de soluciones, productos o servicios entre empresas de diferentes países (Geissdoerfer et al., 2017). Esta forma de cooperación permite combinar capacidades complementarias, acceder a distintos enfoques de resolución de problemas y acelerar el proceso de innovación a través de la diversidad de perspectivas. Este enfoque colaborativo es especialmente valioso en industrias intensivas en conocimiento, como las tecnologías de la información, la biotecnología o las energías renovables (Cheah et al., 2018). En contextos como La Guajira, donde existen retos estructurales para el desarrollo tecnológico, la innovación colaborativa a través de redes internacionales puede convertirse en un motor clave para el progreso económico y social (Beaumont, 2023).

Un objetivo transversal de la cooperación internacional en el ámbito empresarial es el fortalecimiento de las capacidades locales. De acuerdo con Natera & Castellacci, \*2021) y Pigola et al. (2022), los proyectos de cooperación

exitosos no solo transfieren tecnología o recursos, sino que también promueven el aprendizaje organizacional y el desarrollo del capital humano. Esto se traduce en una mejora en la gestión empresarial, la profesionalización del talento local y el fortalecimiento institucional. En regiones como La Guajira, esta característica es fundamental para garantizar que los beneficios de la cooperación no sean efímeros, sino que generen capacidades sostenibles que transformen el ecosistema empresarial y potencien la resiliencia económica regional.

La cooperación internacional implica necesariamente el manejo de diferencias culturales, normativas y organizacionales. En este sentido, es clave la capacidad de las empresas para adaptarse a nuevos entornos culturales y normativos. Según Trompenaars y Hampden-Turner (2012), la sensibilidad cultural y la gestión intercultural son competencias indispensables en contextos de cooperación internacional, ya que influyen directamente en la efectividad de los acuerdos y en la calidad de la colaboración. En zonas multiculturales como La Guajira, donde convergen distintas comunidades étnicas y tradiciones, la dimensión intercultural cobra especial relevancia. La cooperación internacional puede facilitar procesos de aprendizaje y entendimiento mutuo que enriquezcan las prácticas empresariales y fortalezcan el tejido social.

Las características de la cooperación internacional en negocios no solo aportan ventajas competitivas a las empresas, sino que también abren oportunidades para la transformación estructural de economías emergentes. En contextos regionales como La Guajira, estas características permiten pensar la cooperación como una vía para

dinamizar la economía local, integrar a la región en redes globales de producción y conocimiento, y construir un modelo de desarrollo más justo, resiliente y sostenible.

### 3. Aspectos metodológicos

La investigación utiliza un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas, con un diseño exploratorio-descriptivo para estudiar modelos de negocio sostenibles en empresas emergentes de Ríohacha. La muestra consiste en 25 startups y mipymes seleccionadas intencionalmente, privilegiando aquellas vinculadas a cooperación internacional o desarrollo territorial sostenible. Se emplean entrevistas semiestructuradas, encuestas estructuradas y análisis documental para obtener información detallada sobre prácticas, desafíos y resultados relacionados con sostenibilidad y cooperación. Además, se utilizan herramientas analíticas como matrices DAFO y modelos CANVAS para caracterizar las empresas.

El proceso incluye revisión bibliográfica, selección de casos, recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, y un análisis integrado para identificar patrones y buenas prácticas. La investigación cumple con estrictos criterios éticos, garantizando consentimiento informado, confidencialidad, anonimato y uso responsable de la información. Esta metodología rigurosa y contextualizada permite una comprensión profunda y aplicada de los modelos de negocio sostenibles en contextos emergentes, aportando conocimiento relevante para la academia, la empresa y las políticas públicas.

#### **4. Modelos de negocio sostenibles en el entorno empresarial local**

Los hallazgos de la investigación emergen del cruce analítico entre la revisión bibliográfica especializada, el estudio de casos y la información empírica recolectada mediante entrevistas, encuestas, matrices CANVAS y DAFO, aplicadas a un conjunto de 25 empresas emergentes localizadas en el municipio de Riohacha, La Guajira, Colombia. El análisis permitió identificar tanto las características predominantes de los modelos de negocio sostenibles en este contexto, como las formas en que estos interactúan con el ecosistema de cooperación internacional existente, ofreciendo a su vez insumos para el diseño de un modelo adaptado a las condiciones locales.

El primer eje de análisis permitió caracterizar los modelos de negocio implementados por las empresas emergentes objeto de estudio, evidenciándose una diversidad de aproximaciones. A través del uso combinado de la herramienta CANVAS y los lineamientos del enfoque Lean Startup, se identificaron tres tipologías predominantes: a) modelos orientados a la innovación social con enfoque territorial, b) modelos de base ambiental con prácticas de economía circular, y c) modelos híbridos de servicios con componentes de valor compartido.

Con base en el análisis de los instrumentos aplicados, se evidenció que una proporción significativa de las empresas emergentes analizadas (68%) se apoya, aunque de forma empírica, parcial o no sistematizada, en esquemas inspirados en el modelo CANVAS. Este modelo, ampliamente

difundido en la literatura y la práctica de diseño de modelos de negocio, resulta especialmente útil para emprendedores en contextos emergentes. En la mayoría de los casos evaluados, se observó que el bloque de la propuesta de valor es el más trabajado, destacándose por incorporar elementos relacionados con la inclusión social, el acceso a bienes o servicios esenciales, y el impacto comunitario como diferenciador clave. Este enfoque sugiere una orientación incipiente hacia la sostenibilidad social, en tanto muchas de estas empresas responden a problemáticas locales específicas —como el desempleo juvenil, la informalidad o la exclusión de poblaciones vulnerables—, canalizando su propuesta de valor hacia soluciones con beneficios colectivos.

No obstante, se identificaron importantes debilidades estructurales en otros bloques del modelo CANVAS, particularmente en lo referente a las fuentes de ingreso, la estructura de costos y la definición de indicadores de sostenibilidad. En muchos casos, las estrategias de monetización no están claramente definidas, o bien dependen exclusivamente de ventas puntuales sin considerar ingresos recurrentes, diversificación o alianzas estratégicas sostenibles. Asimismo, la estructura de costos tiende a subestimarse o carece de mecanismos de control financiero sistemático, lo que compromete la viabilidad económica a mediano y largo plazo. Aunque varias empresas utilizan un lenguaje asociado a la sostenibilidad, muy pocas incorporan métricas operativas o de impacto ambiental y social que les permitan evaluar, ajustar y escalar sus actividades de forma efectiva.

En cuanto a la adopción del enfoque Lean Startup, solo un 24% de

las iniciativas mostró un conocimiento explícito o una aplicación consciente de sus principios. Este grupo se caracteriza por implementar procesos iterativos de desarrollo, validación continua del cliente, pivoteo cuando es necesario, y mecanismos estructurados de retroalimentación. Dichas prácticas permiten una mejor alineación entre las soluciones ofrecidas y las necesidades reales del mercado local, lo que incide positivamente en su adaptabilidad, eficiencia y potencial de crecimiento. Sin embargo, en el resto de las empresas, se evidenció una ausencia de procesos sistemáticos de aprendizaje validado, lo que limita sus posibilidades de optimización y sostenibilidad.

En relación con el nivel de sostenibilidad, se categorizaron las empresas emergentes en tres grupos: nivel bajo (36%), nivel medio (44%) y nivel alto (20%). Las empresas ubicadas en el nivel más alto se caracterizan por incorporar la sostenibilidad como parte de su visión estratégica, es decir, como un principio rector que atraviesa su modelo de negocio de forma transversal. Estas empresas aplican prácticas como el uso eficiente de recursos naturales (agua, energía, materias primas), la generación de empleo digno y local, la promoción de equidad de género, y una vinculación activa con la comunidad para la toma de decisiones. Además, estas empresas tienden a reportar o al menos monitorear algunos indicadores de impacto, lo que refleja una cultura organizacional más madura en términos de sostenibilidad. En contraste, las empresas en el nivel bajo tienden a concebir la sostenibilidad como un discurso aspiracional o accesorio, muchas veces impulsado por tendencias del mercado o por exigencias externas (como requisitos de aliados o proyectos con financiamiento

externo), sin una integración real en sus operaciones. Estas empresas carecen de un marco conceptual claro sobre lo que implica ser sostenibles, lo que se traduce en una ausencia de prácticas concretas y sostenidas en el tiempo. Por último, las del nivel medio representan una franja heterogénea que muestra esfuerzos incipientes, aunque aun insuficientemente articulados, hacia la sostenibilidad económica, social y/o ambiental. Estas empresas pueden constituir un grupo clave para la intervención institucional, dado su potencial de evolución hacia modelos más sólidos si se acompañan adecuadamente.

El análisis de los casos permitió detectar patrones emergentes que configuran el paisaje de emprendimiento sostenible en Riohacha. En primer lugar, se destacan iniciativas de base comunitaria con fuerte arraigo territorial, particularmente en sectores como el turismo cultural, la producción artesanal y la agroindustria de pequeña escala. Estas experiencias revelan una alta capacidad de innovación adaptativa, vinculada a los saberes locales y a la reconfiguración de relaciones económicas basadas en la solidaridad y el cuidado del entorno. A través de matrices DAFO, se evidenció que las principales fortalezas de estos modelos se vinculan con la autenticidad del producto/servicio, la cercanía con las comunidades beneficiarias y la generación de valor simbólico asociado a la identidad étnica y cultural. Entre las debilidades más recurrentes destacan la escasa capacidad de escalamiento, el limitado acceso a tecnología y financiamiento, y la informalidad en los procesos de gestión. La información se organizó en una tabla comparativa que recoge las tipologías de modelos identificados (cuadro 1), sus sectores

predominantes y los principales rasgos distintivos, a fin de ofrecer una visión sintética que permita avanzar hacia

procesos de clasificación tipológica más rigurosos en futuras investigaciones.

**Cuadro 1**  
**Tipologías de modelos de negocio sostenibles en Riohacha**

Tipo de modelo	Sector predominante	Características distintivas	Fortalezas	Debilidades
Innovación social con enfoque territorial.	Turismo cultural, producción artesanal.	Alta vinculación con comunidades locales; productos basados en identidad étnica y tradiciones culturales.	Autenticidad del producto; aceptación comunitaria; valor simbólico del territorio.	Bajo nivel de escalabilidad; escasa formalización empresarial; limitada formación técnica.
Economía circular y ambiental.	Agroindustria, reciclaje, energía limpia.	Incorporación de prácticas de reutilización de recursos y reducción del impacto ecológico.	Alineación con ODS; atracción de programas de cooperación ambiental; diferenciación en el mercado.	Costos de inversión inicial altos; dependencia de insumos externos; baja visibilidad comercial.
Servicios con valor compartido.	Educación, salud, logística, TIC.	Modelos híbridos que combinan servicios básicos con impacto social y sostenibilidad económica.	Potencial de alianzas con ONGs y organismos multilaterales; escalabilidad progresiva.	Poca claridad en las fuentes de financiamiento; escasa medición de impacto; dificultad de posicionamiento.

La investigación permitió cartografiar el panorama contemporáneo de la cooperación internacional con presencia activa en Riohacha, revelando la existencia de al menos doce programas en curso auspiciados por organismos multilaterales, ONGs internacionales y agencias bilaterales de desarrollo. Estos programas operan en distintas escalas —local, regional y nacional— y tienen como común denominador el enfoque en acciones de carácter social, humanitario y de inclusión productiva, alineados con la respuesta institucional ante el impacto del fenómeno migratorio y las desigualdades estructurales que afectan a comunidades vulnerables de la región.

Entre las líneas de acción más recurrentes se encuentran la asistencia humanitaria a poblaciones migrantes y retornadas, el fortalecimiento de

capacidades productivas para mujeres y jóvenes, la educación en derechos y liderazgo comunitario, así como la promoción del emprendimiento con enfoque territorial y diferencial.

A pesar de la diversidad de iniciativas, los hallazgos cualitativos obtenidos a través de entrevistas y análisis documental indican una débil articulación entre estos dispositivos de cooperación internacional y el ecosistema emergente de empresas locales. Esta desconexión estructural responde a múltiples factores. Por un lado, se constató una limitada apropiación por parte de los emprendedores locales de los mecanismos existentes para acceder a fondos, mentorías o asistencia técnica, lo cual restringe sus posibilidades de beneficiarse de los programas en curso. Por otro lado, se identificaron barreras

técnicas y operativas que dificultan el acercamiento efectivo entre ambos sectores: falta de información actualizada y sistematizada, escasa divulgación de convocatorias, requisitos administrativos complejos, y una ausencia generalizada de redes institucionales o espacios de intermediación que promuevan el encuentro entre actores.

Además, se evidenció una asimetría de capacidades y lenguaje técnico entre los operadores de cooperación y los actores empresariales locales. Mientras los primeros operan con marcos conceptuales sofisticados (como los ODS, los enfoques de derechos o la transversalización de género), las empresas emergentes —en su mayoría de base comunitaria y autogestionadas— carecen de formación específica para interpretar y adaptar dichos marcos a sus prácticas cotidianas. Esta brecha limita las posibilidades de colaboración efectiva y sostenida.

No obstante, y pese a estas dificultades, el estudio también identificó múltiples oportunidades estratégicas para fortalecer los vínculos entre cooperación internacional y emprendimiento local. Algunos programas específicos, como el “Fondo Mujer Emprende”, respaldado por ONU Mujeres y la cooperación canadiense, así como las acciones del PNUD en torno a economía circular y sostenibilidad territorial, manifiestan disposición activa para vincularse con modelos empresariales locales, especialmente aquellos que integran criterios de equidad, innovación social y enfoque comunitario. De igual modo, ONGs con presencia consolidada en la región, como NRC, HIAS y Mercy Corps, han mostrado interés en acompañar procesos de formalización, capacitación técnica y visibilización de modelos de negocio emergentes con impacto social.

El conjunto de estos hallazgos permite afirmar que existe un ecosistema potencial de cooperación que aún no ha sido plenamente capitalizado por el tejido empresarial emergente de Riohacha. La construcción de mecanismos de intermediación, como plataformas multisectoriales, redes de mentores o espacios de diálogo institucionalizados, podría representar una vía estratégica para fortalecer las capacidades locales, mejorar el acceso a recursos de cooperación, e impulsar modelos de negocio sostenibles y escalables. En suma, el diagnóstico confirma que la cooperación internacional no solo constituye una fuente de financiamiento, sino un activo estructural clave para el desarrollo territorial, cuya apropiación inteligente y articulada podría acelerar significativamente la consolidación de un ecosistema empresarial sostenible en la región.

Esta investigación, fundamentada en el enfoque de valor compartido de Porter y Kramer (2011), diseñó un modelo de negocio sostenible adaptado a las condiciones socioeconómicas y culturales de Riohacha. El modelo integra los tres pilares de la sostenibilidad (ambiental, social y económica) para lograr viabilidad financiera y un impacto positivo local. Se estructura en cuatro componentes clave: (1) una propuesta de valor basada en necesidades territoriales concretas; (2) un sistema de alianzas multiactor que une emprendedores, organizaciones comunitarias, universidades, gobiernos y cooperación internacional; (3) una estrategia de ingresos diversificada que combina mercado, fondos concursables y subvenciones; y (4) un sistema de indicadores de impacto adaptado a capacidades locales, basado en marcos internacionales como los ODS. Para su

implementación efectiva, se requiere fortalecer capacidades empresariales en sostenibilidad, consolidar alianzas estratégicas y desarrollar herramientas digitales que faciliten la gestión y visibilidad de las iniciativas. El modelo es flexible y participativo, y su validación mediante procesos con actores locales es esencial para su adecuación y legitimidad en el territorio.

El estudio confirma que, en contextos periféricos como Riohacha, los modelos sostenibles deben adaptarse al contexto, pues, aunque existe compromiso social, predominan estructuras informales y limitaciones institucionales que dificultan la consolidación de prácticas sostenibles. La cooperación internacional, activa pero poco conectada con los emprendimientos locales, debe asumir un rol facilitador que promueva capacidades y alianzas contextualizadas. En suma, la sostenibilidad es un proceso complejo que requiere tanto innovación interna como condiciones estructurales promovidas por múltiples actores para lograr un impacto real y duradero.

## 5. Conclusiones

En Riohacha los modelos de negocio sostenibles están en etapa inicial, con un uso mayoritario y empírico del CANVAS y escaso conocimiento del Lean Startup. La sostenibilidad es más discurso que práctica estratégica, y existe una desconexión entre las empresas emergentes y los programas de cooperación internacional, limitando su impacto. Se cumplió con los objetivos de caracterizar los modelos, clasificar su nivel de sostenibilidad, mapear la cooperación regional y proponer un modelo adaptado al contexto local basado en valor compartido y alianzas.

Teóricamente, el estudio aporta una visión contextualizada para entornos periféricos; en lo práctico, ofrece un marco flexible para emprendedores sociales y ambientales. Se recomienda a emprendedores fortalecer formalización y vinculación con redes; a instituciones, facilitar intermediación y asistencia técnica; y a futuros investigadores, realizar estudios longitudinales y participativos centrados en la realidad local.

## Referencias

- Acs, Z. J., Estrin, S., Mickiewicz, T., & Szerb, L. (2018). Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: An ecosystem perspective. *Small Business Economics*, 51(3), 501-514. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0013-9>
- Aguirre, J. C., Peralta Zuñiga, M. L., Mora, P., & Blanco, F. (2020). Innovative entrepreneurship and quality of life. The case of Ecuador. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34(1), 143-164. <https://doi.org/10.1108/arla-04-2020-0076>
- Agwu, U. J., & Bessant, J. (2021). Sustainable business models: A systematic review of approaches and challenges in manufacturing. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(3). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200202.en>
- Beaumont, M. (2023). La innovación en los modelos de negocio de las empresas B de América Latina. *Innovar*, 34(92). <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n92.100498>
- Beck, U. (2009). *World at risk*. Polity Press.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana,

- P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de la CEPAL*, 2005(86), 47–62. <https://doi.org/10.18356/8a88036d-es>
- Bremmer, I. (2016). *The end of the free market: Who wins the war between states and corporations?* Portfolio/Penguin.
- Buitrago, J. A. (2014). Emprendimiento en Colombia. *Administración y Desarrollo*, 43(59), 7–21. <https://doi.org/10.22431/25005227.101>
- Cataño, G., y Botero, P. (2007). Las PYMES: Vínculos y redes de cooperación para la innovación en Antioquia (Un estudio exploratorio). *Tecno Lógicas*, (18), 11–42. Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Cheah, S., Ho, Y.-P., & Li, S. (2018). Business model innovation for sustainable performance in retail and hospitality industries. *Sustainability*, 10(11), 3952. <https://doi.org/10.3390/su10113952>
- Das, A., & Bocken, N. (2024). Regenerative business strategies: A database and typology to inspire business experimentation towards sustainability. *Sustainable Production and Consumption*, 49, 529–544. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2023.12.010>
- Demuner-Flores, M. del R., Saavedra-García, M. L., y Cortes, M. del R. (2022). Rendimiento Empresarial, Resiliencia e Innovación en PYMES. *Investigación administrativa*, 51(130), 00001. <https://doi.org/10.35426/iaav51n130.01>
- Diamond, J. (2005). *Collapse: How societies choose to fail or succeed*. Viking.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Elkington, J. (2020). *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*. Fast Company Press.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models: Sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597–608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- García-Reinoso, N. (2022). *Desarrollo territorial sostenible del turismo en Manabí, Ecuador. Modelos y estrategias* [Tesis doctoral. Universidad de Alicante]. <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/133318>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.033>

- [org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240)
- Ghuri, P. N. (2022). The role of multinational enterprises in achieving Sustainable Development Goals. *AIB Insights*, 22(1). <https://doi.org/10.46697/001c.31077>
- Haas, E. B. (1992). *When knowledge is power: Three models of change in international organizations*. University of California Press.
- Ibarra, D., Igartua, J. I., & Mendoza, J. M. F. (2023). Sustainable business models for renewable energy communities and their ecosystem. *New Business Models Conference Proceedings 2023*. Maastricht University Press. <https://doi.org/10.26481/mup.2302.09>
- Islam, R., Fakhrorazi, A., Hartini, H., & Raihan, M. A. (2019). Globalization and its impact on international business. *Humanities & social sciences reviews*, 7(1), 256–265. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7130>
- Jonsdottir, A. T., Johannsdottir, L., & Davidsdottir, B. (2025). A systems approach to circular economy transition: Creating causal loop diagrams for the Icelandic building industry. *Cleaner Environmental Systems*, 17(100276), 100276. <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2025.100276>
- Karuppiyah, K., Sankaranarayanan, B., & Ali, S. M. (2023). A systematic review of sustainable business models: Opportunities, challenges, and future research directions. *Decision Analytics Journal*, 8, Article 100272. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100272>
- Keohane, R. O., & Nye, J. S. (2000). *Power and interdependence: World politics in transition*. Longman.
- Krasner, S. D. (1999). *Sovereignty: Organized hypocrisy*. Princeton University Press
- Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. (2018). The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15, 145–162. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004>
- Natera, J. M., & Castellacci, F. (2021). Transformational complexity, systemic complexity and economic development. *Research Policy*, 50(7), 104275. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104275>
- Padilla M. (2014). *El rol de la cooperación internacional en la sostenibilidad del turismo comunitario. Período 2000-2010. Caso de estudio: Comunidad de Yunguilla*. [Tesis de maestría, Flacso Ecuador]. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/xmlui/handle/10469/7722>
- Pieroni, M. P. P., McAlloone, T. C., & Pigosso, D. C. A. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of Cleaner Production*, 215, 198–216. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036>
- Pigola, A., Costa, P. R. da, Mazieri, M. R., & Scafuto, I. C. (2022). Collaborative innovation: a technological perspective. *International Journal of Innovation*, 10(2), 204–211. <https://doi.org/10.5585/iji.v10i2.22256>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002, enero 10). *The fortune at the bottom*

- of the pyramid. *Strategy+business*. <https://www.strategy-business.com/article/11518>
- Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press.
- Sarango-Lalangui, P., Castillo-Vergara, M., Carrasco-Carvajal, O., & Durendez, A. (2023). Impact of environmental sustainability on open innovation in SMEs: An empirical study considering the moderating effect of gender. *Heliyon*, 9(9), e20096. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20096>
- Soria-Barreto, K., Rueda, J., y Ruiz, R. (2021). Factores determinantes del emprendimiento en Chile y Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(E5), 459–477. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.30>
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & Environment*, 21(2), 103–127. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing.
- Vázquez, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. *Investigaciones Regionales = Journal of Regional Research*, (11), 183-210. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2500824>