

Sueños que Emprenden: Dramas Académicos para Crear Empresa



Claudia Liliana Asprilla Mondragón
Irma María Payán Moreno

Título: Sueños que Emprenden: Dramas Académicos para Crear Empresa

Autoras: Claudia Liliana Asprilla Mondragón e Irma María Payán Moreno

Edición: Leonardo Valencia Echeverry

Diagramación: Leonardo Valencia Echeverry

© Claudia Liliana Asprilla Mondragón e Irma María Payán Moreno
© EDITORIAL LIBROS PARA PENSAR

Primera Edición 2025

ISBN: 978-628-02-0374-4

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

Hecho en Colombia
Printed in Colombia

Queda hecho el Depósito Legal
Buenaventura, Valle del Cauca
Colombia



Agradecimiento

Expresamos profundo agradecimiento a Dios Todopoderoso, por ser nuestra guía y fuerza en cada paso de este camino. A nuestras familias, por su amor y apoyo incondicional; a nuestros amigos, por su constante aliento y presencia; a las empresas y colegas con los que hemos trabajado, cuyos desafíos y aprendizajes han enriquecido este proyecto; a los estudiantes, quienes con su curiosidad nos han inspirado a seguir compartiendo conocimiento; a las comunidades que nos han acogido y enseñado tanto, y a los formadores y compañeros de la academia, por proporcionarnos las herramientas para expresar nuestras ideas. Este libro es, en definitiva, el fruto de todas estas experiencias y seres queridos que han sido fundamentales en nuestra vida y en la realización de este sueño.

Dedicatoria

Dedicamos este libro a los emprendedores y emprendedoras de los territorios rurales, comunidades indígenas, afrodescendientes, barrios populares y periferias del mundo, que cada día levantan sus sueños con las manos, la voz y el corazón. A ustedes, que, pese a las dificultades, siguen creyendo, creando y caminando con dignidad y esperanza. Que estas páginas sean un espejo de su fuerza, y una semilla de inspiración para quienes también sueñan con transformar su realidad. Esta obra es, ante todo, un tributo a su resiliencia y a nuestro propio camino de sacrificio, lucha y fe.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN: TEJER SUEÑOS TAMBIÉN ES EMPRENDER 15

CAPÍTULO 1: ¿POR QUÉ ELLA Y NO YO?.....19

RELATO DRAMATIZADO.....19

INTERLUDIO ACADÉMICO.....22

ACTIVIDAD PEDAGÓGICA27

REFLEXIÓN FINAL28

CAPÍTULO 2: LA HERENCIA QUE NO SE HEREDA 31

RELATO DRAMATIZADO.....31

INTERLUDIO ACADÉMICO.....33

ACTIVIDAD PEDAGÓGICA36

CAPÍTULO 3: ENTRE EL HAMBRE Y LA IDEA.....39

RELATO DRAMATIZADO.....39

INTERLUDIO ACADÉMICO.....41

ACTIVIDAD PEDAGÓGICA44

CAPÍTULO 4: EL BARRIO NO INVIERTE EN 49

RELATO DRAMATIZADO.....49

INTERLUDIO ACADÉMICO.....51

ACTIVIDAD PEDAGÓGICA:53

CAPÍTULO 5: ¿Y SI NO SIRVE?57

RELATO DRAMATIZADO.....57

INTERLUDIO ACADÉMICO.....59

CAPÍTULO 6: EL PLAN QUE NADIE LEYÓ.....65

RELATO DRAMATIZADO.....65

INTERLUDIO ACADÉMICO.....67

ACTIVIDAD PEDAGÓGICA:	68
CAPÍTULO 7: EMPRENDER SIN TRAICIONARSE	73
RELATO DRAMATIZADO	73
INTERLUDIO ACADÉMICO	75
ACTIVIDAD PEDAGÓGICA:	77
CAPÍTULO 8: MI EMPRESA NO ES MÍA.....	80
RELATO DRAMATIZADO	80
INTERLUDIO ACADÉMICO	82
SUSTENTACIÓN ACADÉMICA: METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS APLICADAS EN EL ENFOQUE PEDAGÓGICO DEL LIBRO	88
METODOLOGÍAS ÁGILES Y PENSAMIENTO ITERATIVO	89
DESIGN THINKING Y ENFOQUE CENTRADO EN LAS PERSONAS	92
MODELO CANVAS COMO GUÍA ESTRUCTURAL.....	94
BENCHMARKING Y ANÁLISIS DEL ENTORNO	95
HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA EMPRENDER.....	96
CONCLUSIÓN	98
SUSTENTACIÓN TEÓRICA DESDE EL MODELO CANVAS	103
ORIGEN Y FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DEL BUSINESS MODEL CANVAS	103
APLICACIÓN PEDAGÓGICA Y PERTINENCIA EN CONTEXTOS FORMATIVOS	112
ADAPTACIONES DEL CANVAS PARA CONTEXTOS COMUNITARIOS Y LATINOAMERICANOS	119
INTEGRACIÓN CON LA NARRATIVA Y METODOLOGÍA DEL LIBRO	123
CANVAS, APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL	126
CONCLUSIÓN	130

BIBLIOGRAFÍA	135
---------------------------	------------

LAS AUTORAS.....	141
-------------------------	------------

Sueños que Emprenden: Dramas Académicos para Crear Empresa

Introducción: Tejer sueños también es emprender

En cada esquina de América Latina hay una historia que nace sin capital, sin oficina, sin nombre comercial, pero con una fuerza imparable: la necesidad de cambiar la vida propia y la de otros a través de una idea. Este libro nace precisamente de allí: del cruce entre sueños, saberes y contextos donde emprender no es una moda, sino una forma de resistencia, de dignidad y de creación colectiva.

Sueños que Emprenden no es un manual de emprendimiento convencional. Es una apuesta narrativa y pedagógica que combina historias de vida dramatizadas con conceptos clave, actividades prácticas y reflexiones profundas sobre el ser emprendedor en territorios diversos, populares y muchas veces excluidos del ecosistema formal.

A lo largo de sus páginas, conocerás a jóvenes como Fátima, Andrea, Johan, Valentina, Camilo y Luz Darí. Cada uno representa una vivencia real

que refleja desafíos comunes: el miedo al fracaso, la falta de financiación, la necesidad de validar ideas, la presión por adaptarse a un mercado que a veces no entiende las raíces, o la importancia de emprender sin renunciar a la identidad.

El enfoque metodológico del libro se inspira en herramientas contemporáneas como el Design Thinking, el modelo Lean Startup, el Canvas de modelo de negocio, y principios de economía solidaria, todo ello adaptado a través de relatos cercanos, con actividades diseñadas para experimentar, validar, reflexionar y actuar. Cada capítulo es una invitación a aprender desde la empatía, la experiencia y la práctica, reconociendo que el conocimiento se construye no solo desde la teoría, sino también desde la vida.

Este libro está pensado tanto para estudiantes como para docentes, líderes comunitarios, promotores de desarrollo, y cualquier persona que quiera enseñar o

aprender sobre emprendimiento de una forma más humana, situada y transformadora.

Porque sí: emprender también es contar historias. Y enseñar a emprender, es darles alas.

Capítulo 1: ¿Por qué ella y no yo?

Relato dramatizado

Barrio El Progreso, 7:00 a.m.
Nicolás avanzaba con la cabeza ligeramente inclinada, arrastrando un poco los pies como si el peso de los pensamientos de la noche anterior aún lo mantuviera anclado.

El mismo recorrido de siempre se desplegaba ante él: la calle sin pavimentar, salpicada por charcos que reflejaban un cielo encapotado; la tienda de don Jorge, donde ya se escuchaba el tintineo de las monedas y el aroma a café recién colado; la esquina donde los muchachos del barrio se reunían, algunos apoyados en las paredes desconchadas, otros sentados sobre cajas de gaseosa, compartiendo vivencias, risas, quejas y planes que rara vez pasaban del papel.

El saludo de doña Mariela, infaltable, llegó acompañado por una nube de olor a masa frita: su puesto de hojaldras estaba listo desde antes del amanecer, y el aceite burbujeante era testigo

fiel de conversaciones a medio susurro, rumores frescos y noticias que corrían más rápido que cualquier emisora. Pero aquella mañana no era como las demás. Algo en el aire —quizás la tensión, quizás la curiosidad— le dio a Nicolás la certeza de que estaba a punto de escuchar algo que lo remecería por dentro.

—¿Supiste? —le soltó Andrea, apareciendo de repente, sin siquiera saludar—. La vieja Johana montó empresa. Está en el centro, con una tienda de ropa personalizada y arreglada. —¿La Johana de noveno B? —Nicolás abrió los ojos, incrédulo—. ¿La que vivía al lado de la cancha?

—Esa misma. Empezó vendiendo por Instagram y ahora tiene local. Y hasta hace envíos a otras ciudades.

—¿Y uno aquí... todavía sin saber ni qué estudiar?

Andrea sonrió con esa mueca ambigua, mezcla de admiración sincera y celos contenidos. Un silencio se apoderó de ellos por unos segundos; el tipo de silencio que no es

incómodo, pero que pesa, porque se llena con pensamientos que uno no se atreve a decir en voz alta. El éxito ajeno, reflexionó Nicolás, puede doler más que el fracaso propio, porque obliga a mirarse en un espejo que no siempre devuelve la imagen que uno quisiera ver.

—¿Y tú qué harías si pudieras montar algo? —preguntó Andrea, mientras mordía una hojaldra recién salida del sartén, cuidando que el ripio de la hojaldra no le cayera sobre la blusa escolar. —Yo... no sé. Siempre me ha gustado cortar pelo. Soñaba con tener una barbería urbana... de esas con música buena, sillones rojos y espejos grandes. Pero eso es caro, y... no sé si eso cuenta como "emprendimiento".

Andrea lo observó con los ojos encendidos, como quien ve un mapa del tesoro que el otro no logra descifrar.

—¡Claro que sí, Nico! El emprendimiento no es solo montar empresas con nombres en inglés o vender cosas caras. Es resolver problemas, aprovechar lo que sabes y hacerlo crecer. Lo

tuyo es eso: transformar una habilidad en una oportunidad.

Las palabras quedaron flotando en el aire, atravesando la capa de inseguridad que lo había acompañado tanto tiempo. Nicolás siguió caminando junto a ella, sintiendo que, por primera vez en años, su sueño no sonaba tan absurdo.

El ruido del barrio —las motos que pasaban dejando un rastro de humo, los gritos de un vendedor de pescado, el golpeteo de un martillo en una obra cercana— le pareció distinto: como si todo formara parte de una orquesta que le estaba marcando un nuevo compás.

En algún lugar de su mente, un pensamiento empezó a abrirse paso: *si ella pudo, ¿por qué yo no?*

Interludio académico.

Emprender desde lo cotidiano

El relato de Nicolás y Andrea nos introduce en un dilema muy común entre jóvenes: ¿qué es

realmente emprender y quiénes pueden hacerlo? Esta confusión muchas veces nace de la idea de que el emprendimiento es exclusivo de quienes tienen dinero, contactos o ideas tecnológicas sofisticadas. Pero esa visión es limitada.

Emprender es, esencialmente, actuar con iniciativa para transformar una idea en una propuesta con valor, ya sea económico o social. No importa si es un negocio grande o pequeño, si nace en un barrio popular o en una zona comercial. Lo importante es que el emprendimiento parte de una necesidad, una habilidad o un deseo de generar impacto.

Ahora bien, no todos los emprendedores se convierten en empresarios, y no todos los empresarios son emprendedores.

En el camino de formar una idea y convertirla en un proyecto sostenible, es fundamental comprender que emprender y dirigir una empresa son dos momentos distintos de un mismo proceso. El emprendedor suele ser la chispa inicial: detecta una oportunidad, imagina

una solución y se lanza a materializarla, asumiendo riesgos creativos y personales. En cambio, el empresario trabaja desde una base ya establecida, buscando que la estructura funcione con orden, estabilidad y rentabilidad. No se trata de verlos como opuestos, sino como etapas que pueden sucederse: muchos empresarios empezaron siendo emprendedores, y muchos emprendedores se convierten en empresarios cuando su iniciativa crece y se consolida. Entender estas diferencias ayuda a identificar en qué momento del camino nos encontramos y cuáles habilidades debemos fortalecer para avanzar.

El emprendedor se distingue por ser el punto de partida de un proceso de creación. Generalmente, su iniciativa nace de la identificación de una oportunidad, ya sea a partir de una idea innovadora o de la detección de una necesidad latente en su comunidad o en un mercado específico.

Este impulso inicial suele estar motivado por la convicción personal de que es posible aportar

una solución distinta y valiosa a un problema existente. En este sentido, el emprendedor asume riesgos creativos y personales que van más allá de la simple inversión económica: invierte tiempo, energía, reputación y, muchas veces, la estabilidad de su situación laboral o financiera.

Su trayectoria inicial suele desarrollarse en contextos de recursos limitados, con estructuras flexibles o incluso informales, donde el proceso de aprendizaje continuo y la capacidad de adaptación resultan esenciales.

El enfoque emprendedor privilegia la experimentación, la validación de hipótesis y la mejora iterativa de su propuesta, incorporando la retroalimentación directa de clientes, usuarios o beneficiarios para ajustar y fortalecer el proyecto antes de su consolidación definitiva.

Por otro lado, el empresario se sitúa en una etapa diferente del ciclo económico y organizacional. Su papel se vincula con la administración y optimización de un negocio ya

establecido, que cuenta con una base operativa y un posicionamiento previo.

La principal naturaleza de los riesgos que asume es financiera, dado que su objetivo es mantener la viabilidad económica, asegurar el flujo de ingresos y garantizar la expansión sostenible de la empresa.

El empresario opera en un marco organizativo formal, con procesos definidos, jerarquías establecidas y recursos humanos, técnicos y financieros que le permiten implementar estrategias de consolidación y escalamiento.

Su enfoque se orienta hacia la eficiencia, la optimización de procesos productivos y administrativos, y la búsqueda de rentabilidad, equilibrando la innovación con la estabilidad necesaria para preservar la confianza de clientes, socios e inversionistas.

En síntesis, mientras que el emprendedor encarna el impulso creativo y disruptivo que da origen a nuevos proyectos, el empresario

representa la capacidad de gestionar, fortalecer y expandir una estructura empresarial ya existente.

Ambos perfiles son complementarios en el ecosistema económico: el primero aporta la energía y la visión necesarias para abrir caminos y explorar nuevas posibilidades, mientras que el segundo asegura la continuidad, la optimización y el crecimiento de lo que ya ha sido construido.

Como explican Hisrich y Peters (2018), “el emprendedor identifica una oportunidad y reúne los recursos necesarios para aprovecharla”, mientras que el empresario puede gestionar un negocio sin necesidad de haberlo creado.

Actividad pedagógica

¿Quién es quién?

1. El docente divide al grupo en dos equipos: uno representará a “emprendedores” y otro a “empresarios”.

2. Cada equipo recibe una lista de situaciones reales (por ejemplo: abrir un puesto de jugos con recetas propias, expandir una panadería ya establecida, diseñar una aplicación para resolver un problema local, mejorar la logística de un taller mecánico).
3. El reto es decidir si la situación corresponde al rol de emprendedor, al de empresario, o si puede ser ambos, justificando por qué.
4. Cada equipo expone sus respuestas y se genera un diálogo sobre cómo las habilidades de cada rol pueden complementarse.

Reflexión final

¿Cuál es tu punto de partida?

- Piensa en una habilidad que tienes o un problema que te ha tocado vivir.
- ¿Cómo podrías convertir eso en una idea de emprendimiento?

- ¿Te identificas más con el rol de emprendedor o de empresario? ¿Por qué?

Comparte tu reflexión en grupos de tres personas y construyan juntos una lluvia de ideas: *“proyectos que nacen del barrio”*.

Frase destacada

“A veces el empujón que uno necesita no es un préstamo, sino ver que otro sí se atrevió.” Barbero del sector.

Ilustración simbólica



Cierre

Esa tarde, Nicolás fue a su casa y sacó su vieja

máquina de peluquería. Con una sonrisa discreta, se dijo a sí mismo: —Pues sí. ¿Y por qué ella sí y yo no? Yo también puedo.

Capítulo 2: La herencia que no se hereda

Relato dramatizado

Vereda Cocalito, 5:45 p.m.

Andrea se acomodó en la hamaca con el cuaderno abierto sobre las piernas. Tenía tarea de historia del emprendimiento y, aunque lo intentaba, no sabía por dónde empezar. La hoja en blanco parecía más grande de lo normal. Su abuela Eulalia, que la observaba desde el fogón, notó su expresión de fastidio y se acercó con una taza de aguapanela humeante.

—¿Qué escribís ahí, hija? —preguntó, sentándose a su lado.
—Una tarea de emprendimiento. Nos pidieron hacer una línea de tiempo... pero eso es para gente de ciudad, abuela. Yo ni sé qué poner.
—¡Cómo que no! —replicó la abuela, soltando una risa breve y seca—. ¿Y entonces qué hacía tu bisabuelo cuando cargaba en galonetas el viche pa' venderlo en Buenaventura?

Andrea levantó la cabeza, sorprendida.
—¿Mi bisabuelo vendía cosas?
—Claro que sí. Era negociante de toda la vida. Según la época y el clima, llevaba guarapo, viche, miel, plátano, banano... Decía que el que no sabe leer las fases de la luna no sabe cuándo sembrar ni cuándo cosechar.

Las palabras de la abuela encendieron una chispa. Andrea tomó el lápiz y empezó a anotar. Por primera vez, la palabra “emprendimiento” le sonaba familiar. No era algo ajeno ni exclusivo de grandes empresas; era parte de su propia historia, una herencia viva.

—¿Y eso contaba como emprender, abuela?
—Hijita, antes no le ponían nombre bonito. Era puro rebusque, pero con dignidad.

Andrea sonrió. De repente, su tarea ya no era un ejercicio escolar: era contar una historia que venía desde mucho antes de que ella naciera.

Interludio académico.

Historia del emprendimiento: de los trueques al modelo Canvas

La historia del emprendimiento no empezó en Silicon Valley ni en las universidades de negocios. Nació cuando los seres humanos comenzaron a intercambiar lo que sabían hacer por lo que necesitaban. Lo que ha cambiado a lo largo del tiempo son los nombres, las herramientas y los contextos.

En las culturas originarias de América Latina, el emprendimiento estaba ligado a prácticas como el trueque, la producción agrícola diversificada, el comercio en rutas ancestrales y el conocimiento profundo del clima y la tierra. Durante el periodo colonial, surgieron formas de emprendimiento informal y resiliente: ventas en ferias de plaza, chicherías, curtiembres artesanales y talleres de oficios que sobrevivían a pesar de las restricciones.

Con la industrialización del siglo XIX y la urbanización del XX, aparecieron nuevas

expresiones: pequeñas fábricas, panaderías, cooperativas, tiendas y redes de transporte informal. En el siglo XXI, el emprendimiento adopta formas digitales, sociales y sostenibles: aplicaciones móviles para el campo, mercados agroecológicos, fintechs solidarias y negocios verdes.

Como señaló Schumpeter (1934), el emprendedor es un “agente de cambio” que transforma la rutina mediante nuevas combinaciones. Ese rol puede estar en un programador, una lideresa comunitaria, un campesino innovador o un joven con un celular y una idea clara.

Línea de tiempo del emprendimiento (visión latinoamericana-local)

A lo largo de la historia, las formas de emprendimiento han reflejado las condiciones económicas, sociales y culturales de cada época, adaptándose a los recursos disponibles y a las necesidades de las comunidades.

En el periodo prehispánico, las actividades emprendedoras se materializaban en el intercambio agrícola, textil y pesquero, donde los trueques entre pueblos andinos y del Pacífico constituían un sistema económico y relacional que fortalecía los lazos entre territorios.

Durante la época colonial, el emprendimiento adoptó la forma de oficios informales, venta ambulante y comercio a crédito, con ejemplos significativos como las ventas en ferias de plaza o las mujeres negras que ofrecían dulces tradicionales, perpetuando saberes culinarios y prácticas de subsistencia.

En el siglo XIX, con el desarrollo de las primeras industrias artesanales y la expansión del comercio regional, aparecieron emprendimientos como molinos de caña, imprentas locales o tabernas familiares, que combinaban el trabajo manual con la organización incipiente de la producción.

El siglo XX consolidó un tejido emprendedor de carácter barrial y comunitario, visible en cooperativas, tiendas de barrio, panaderías,

sastrerías, billares y sistemas de transporte informal, que respondían a las demandas cotidianas y fortalecían la economía popular.

Finalmente, en el siglo XXI, el emprendimiento se ha diversificado hacia formatos digitales, sostenibles y de impacto social, con expresiones como aplicaciones para zonas rurales, mercados agroecológicos y fintechs solidarias, que integran innovación tecnológica, conciencia ambiental y compromiso comunitario en un mismo modelo de negocio.

Actividad pedagógica

Actividad de memoria emprendedora "Mi historia viene con emprendedores incluidos"

Objetivo: Reconocer y valorar la herencia emprendedora presente en las historias familiares y comunitarias.

1. Entrevista a un familiar mayor (abuelo/a, tío, vecino/a) sobre alguna actividad

productiva, negocio o rebusque que haya realizado.

2. Describe esa actividad como si fuera un modelo de negocio actual: ¿Qué ofrecía?, ¿A quién?, ¿Cómo lo producía?, ¿Qué lo hacía distinto?
3. Elabora una línea de tiempo familiar con al menos tres generaciones de prácticas productivas o comerciales.
4. Reflexiona: ¿qué aprendizajes de esas experiencias se pueden aplicar hoy?

Discusión en clase: Comparar las historias recolectadas y ubicar cada caso dentro de una de las etapas de la línea de tiempo presentada.

Frase destacada

“Para nosotros, vender lo que sembramos o pescamos no era moda; era la forma de vivir con dignidad” Habitante de la vereda Cocalito.

Ilustración simbólica



Cierre

Esa noche, Andrea pegó en su cuaderno una foto de su bisabuelo, justo al lado de la primera línea de tiempo que había dibujado. Al mirarla, entendió que, sin saberlo, ya venía de una familia emprendedora. Y con letra grande, en la portada, escribió:

“Emprender también es recordar de dónde venimos”. Andrea.

Capítulo 3: Entre el hambre y la idea

Relato dramatizado

Comuna 10 de Buenaventura, 11:40 a.m. Fátima no tenía margen para perder el tiempo. Entre la olla del arroz, el niño que pedía agua, el ventilador que giraba lento y el ruido de la calle, calculaba que le quedaban quince minutos para almorzar, bañar al pequeño, imprimir una hoja de vida y, además, pensar cómo reunir el dinero para pagar la luz. Otra vez.

Desde que perdió su último empleo, hacía ya dos años, la vida se había convertido en un collage de rebusques: vender empanadas los domingos, rifar una canasta de víveres, hacer mandados, cuidar niños, lo que apareciera. Cada semana era un rompecabezas distinto, armado con piezas prestadas, improvisadas o heredadas de la creatividad de barrio.

Pero algo había cambiado hacía un mes. En el centro de formación del SENA, Fátima había asistido a un taller sobre jabones artesanales,

impartido por una instructora que hablaba con entusiasmo sobre aceites reciclados, esencias naturales y empaques biodegradables. Desde entonces, en una esquina de su cocina reposaban frascos vacíos, botellas de plástico lavadas y un par de moldes improvisados con cajas de jugo.

—¿Y por qué no los vendes, Fati? —le preguntó su amiga Natalia mientras probaba uno—. Huelen mejor que los del supermercado. —¿Y quién me va a comprar a mí, si ni siquiera tengo marca? —respondió Fátima, con media sonrisa incrédula. —Pues haz como Johana: ponle nombre, empaca bonito. Yo te hago el logo en Canva. —Tú dime

La idea quedó flotando entre el olor a jabón de menta y el vapor de la olla. Mientras removía con cuidado la mezcla espesa, Fátima pensó que, tal vez, Natalia tenía razón.

Porque a veces el hambre obliga a afinar la imaginación, y la imaginación, empujada por la urgencia, se convierte en acción. En esa mezcla

rara entre necesidad y creatividad, podía estar naciendo algo más que un producto: podía estar naciendo un emprendimiento.

Interludio académico

Innovación desde la necesidad

La historia de Fátima representa a millones de mujeres y hombres que emprenden no como un proyecto cuidadosamente planificado en una incubadora de negocios, sino como una respuesta directa a una situación de urgencia.

Este fenómeno, conocido como emprendimiento por necesidad, emprendimiento de subsistencia o emprendimiento de base, es especialmente frecuente en comunidades donde el acceso a empleo formal, crédito y redes de apoyo es limitado.

A diferencia del emprendimiento por oportunidad —donde la persona identifica un nicho de mercado desde una posición de relativa estabilidad económica y con acceso a capital o

formación especializada—, el emprendimiento por necesidad suele nacer en entornos de vulnerabilidad.

En estos contextos, los recursos disponibles son escasos y la innovación surge como un acto de supervivencia: se aprovecha lo que hay, se recicla lo que otros desechan, se adapta lo aprendido en la vida diaria a un formato que pueda generar ingresos.

Sin embargo, esta diferencia no implica que el emprendimiento por necesidad sea menos valioso o menos innovador. Al contrario, numerosos estudios en América Latina muestran que estas iniciativas desarrollan altos niveles de innovación social y ambiental, pues no solo buscan rentabilidad económica, sino que, de manera simultánea, resuelven problemas comunitarios y generan redes de cooperación.

Como señala Muhammad Yunus (2010), impulsor del concepto de empresa social:

“Las personas no son pobres porque les falte inteligencia, sino porque el sistema no les ofrece las oportunidades necesarias para desarrollarla.”

En América Latina, este tipo de emprendimientos:

- Aprovechan recursos locales: insumos agrícolas, artesanales o reciclados.
- Reciclan, transforman y adaptan: convierten residuos en materia prima.
- Generan redes de solidaridad: involucran a familiares, vecinos y comunidades.
- Ponen en valor saberes ancestrales y comunitarios: rescatan técnicas heredadas, oficios y recetas tradicionales.

En el caso de Fátima, fabricar jabones con aceite reciclado no es solo una actividad económica. Es una propuesta ambiental que reduce la contaminación, un ejercicio de creatividad aplicada y un acto de dignidad personal frente a un sistema que suele

invisibilizar a quienes no cuentan con recursos abundantes.

Actividad pedagógica

“Mi idea, mi contexto”

Objetivo de aprendizaje: Reconocer el emprendimiento por necesidad como una forma legítima e innovadora de crear valor económico, social y ambiental, identificando oportunidades en el contexto propio.

Desarrollo de la actividad:

1. Identificación del problema
Los estudiantes piensan en un problema concreto que afecte su vida diaria o la de su comunidad (económico, ambiental o social).
2. Propuesta creativa
Diseñan una idea de emprendimiento que lo aborde con los recursos disponibles, considerando conocimientos, habilidades y redes de apoyo.

3. Desglose de la propuesta (tres preguntas clave)

¿Qué harías?

¿Con qué materiales, saberes o aliados cuentas?

¿A quién beneficiaría tu propuesta?

4. Análisis final

Responder: ¿Tu idea es una innovación o una adaptación? Explicar por qué ambas formas pueden ser consideradas emprendimiento.

Sugerencia metodológica para el docente:

- Realizar un mapeo colectivo en el tablero con las ideas de cada estudiante.
- Identificar insumos comunes y posibles colaboraciones entre proyectos.
- Invitar a un emprendedor local de base a compartir su experiencia.

Producto esperado:
Un breve documento o presentación donde cada estudiante exponga su propuesta y reflexione sobre su viabilidad y su impacto.

Frase destacada

“Emprender no siempre nasce de un sueño; a veces nasce de una urgencia.”
— Anónimo popular

Ilustración simbólica



Cierre

Fátima fue al baño, buscó su celular y abrió Canva, escribió: *"Jabones Fátima: del corazón al hogar"*

Y sonrió. No tenía oficina, ni computador, ni socio capitalista. Pero tenía idea, causa y ganas. Y eso, también es empezar.

Capítulo 4: El barrio no invierte en

Relato dramatizado

Casa Comunal del barrio El Progreso, sábado
10:00 a.m.

Johan llegó sudando, la camiseta pegada al cuerpo y el maletín colgando de un solo hombro. Había tenido que empujar el microbús durante dos cuadras para que arrancara. Cuando entró al salón, el murmullo de voces, el aroma a café recién hecho y el sonido metálico de las sillas plegables lo envolvieron de golpe.

—¡Llegas tarde, hermano! —le gritó Nicolás desde una esquina, levantando la mano para hacerse notar.
—Me tocó empujar el microbús —respondió Johan entre risas, intentando disimular la respiración agitada.

En la primera fila, Andrea conversaba con Fátima, que había traído varias muestras de sus jabones artesanales, cuidadosamente envueltos en papel reciclado. Las tres caras conocidas se saludaron con complicidad: distintos sueños, mismo barrio, las mismas ganas de demostrar

que desde la periferia también se piensa, se crea y se innova.

Johan fue el segundo en exponer. Su proyecto: una aplicación para reportar basuras, huecos y alertas comunitarias en tiempo real. Tecnología pensada desde la experiencia diaria de las calles que transitaba.

Mostró en su celular el prototipo, explicó cómo funcionaba y contó la historia que lo inspiró: su vecina anciana, que se tropezaba cada semana con el mismo hueco en la esquina, porque nadie del municipio respondía a los reportes.

El jurado lo escuchó con interés... hasta que llegó la pregunta: —¿Cuál es su experiencia liderando proyectos tecnológicos?

—Pues... ninguna —respondió Johan con franqueza—. Pero tengo claro el problema y ya desarrollé el prototipo.

—Ajá... ¿y cuenta con respaldo financiero?

El silencio se instaló unos segundos. Johan no tenía inversionistas, ni títulos universitarios, ni dominio del inglés técnico. Solo tenía una idea funcional, nacida de la observación de su entorno.

Al salir, Andrea le puso una mano en el hombro:

—Lo hiciste bien. Solo que... aquí parece que primero preguntan por el traje antes que por la idea.

Fátima asintió, recordando su propia experiencia con convocatorias. En su barrio, las ideas abundaban, pero el dinero nunca llegaba hasta allí.

Interludio académico

Financiar desde la exclusión

El caso de Johan es un reflejo de una de las desigualdades más persistentes en los ecosistemas de emprendimiento: la brecha de acceso a financiación según el origen social, territorial o educativo.

Aunque numerosos programas públicos y privados proclaman su intención de democratizar el apoyo a las ideas innovadoras, en la práctica los recursos continúan concentrándose en entornos con mayor capital cultural, redes de contacto sólidas y acceso a garantías económicas.

En los barrios periféricos, en zonas rurales o en comunidades históricamente marginadas, los

emprendedores suelen enfrentarse a un conjunto de requisitos que, aunque presentados como medidas de seguridad financiera, terminan funcionando como filtros excluyentes.

La exigencia de experiencia laboral formal certificada, de estudios técnicos o universitarios, de una red de contactos con influencia o de capital inicial y respaldo patrimonial limita gravemente la entrada de proyectos con alto potencial de impacto social y comunitario.

Estas condiciones, pensadas para reducir riesgos, a menudo anulan la posibilidad de que ideas creativas y pertinentes puedan siquiera ser evaluadas.

Tal como señalan Amorós y Cristi (2010), el acceso desigual a recursos financieros constituye una de las principales barreras para la consolidación del emprendimiento en América Latina, especialmente en los contextos periféricos. Superar esta exclusión exige abrir convocatorias específicas para sectores vulnerables y repensar los criterios de selección, de manera que la experiencia de vida, la pertinencia territorial y la viabilidad social ocupen un lugar central en la evaluación de los proyectos.

Las experiencias más exitosas en este ámbito provienen de programas que combinan capital semilla público con acompañamiento técnico, de redes de inversión solidaria que priorizan el impacto social por encima de la rentabilidad inmediata, de cooperativas que financian colectivamente iniciativas locales, de plataformas digitales de microfinanzas y de fondos especializados para territorios vulnerables que reconocen la diversidad cultural y económica de cada región.

El desafío, sin embargo, es que estas prácticas dejen de ser iniciativas aisladas y se conviertan en parte de una política pública sostenida, capaz de entender que la innovación también se gesta en una esquina de barrio, en la mesa de una cocina improvisada o en un taller sin letrero, pero lleno de ingenio.

Actividad pedagógica:

“¿Y si el banco fuera mi barrio?”

Objetivo de aprendizaje: Reflexionar sobre la necesidad de criterios inclusivos de financiación y desarrollar habilidades de evaluación de proyectos desde la empatía y el contexto real.

Desarrollo:

1. Escenario inicial
El grupo de estudiantes se organiza como un comité comunitario que administra un fondo solidario de 5 millones de pesos.
2. Presentación de proyectos
Se asignan tres perfiles ficticios inspirados en Johan, Andrea y Fátima, cada uno con una idea de emprendimiento distinta.
3. Definición de criterios
El comité debe establecer criterios justos y realistas para decidir a quién financiar y por qué.
4. Evaluación colectiva
Elaborar un cuadro narrativo con ventajas, limitaciones y recomendaciones para cada proyecto.
5. Reflexión escrita individual
Contestar: ¿Qué aprendí sobre financiar desde la empatía y la realidad del contexto?

Sugerencia metodológica:

- Permitir que los estudiantes negocien y discutan criterios, simulando la toma de decisiones reales.
- Relacionar la experiencia con casos reales de exclusión financiera en el país.

Producto esperado:
Un documento grupal que detalle el proceso de selección, los criterios aplicados y una propuesta para hacer más inclusivo el acceso al capital semilla.

Frase destacada

“No hay ideas pobres; hay sistemas que empobrecen las ideas.”
— Frase colectiva en mural de Medellín

Ilustración simbólica



Cierre

Esa noche, Johan volvió a abrir su aplicación y agregó una nueva función: un botón para registrar “iniciativas ciudadanas sin financiamiento”. No sabía si serviría para conseguirle dinero, pero al menos quedaría constancia de que en su barrio también se pensaba en soluciones, aunque los trajes y los títulos no llegaran con ellas.

Capítulo 5: ¿Y si no sirve?

Relato dramatizado

Universidad Distrital – Jornada de Ideas,
viernes 3:00 p.m.

Valentina sentía las manos frías, aunque la tarde bogotana estaba tibia. No era el clima; era esa mezcla de ansiedad y expectativa que se siente cuando una parte de la propia historia está a punto de ponerse a prueba.

En minutos, debía presentar su proyecto ante un panel de docentes y emprendedores invitados: una cafetería cultural ambulante, con libros, juegos de mesa, recitales de poesía y café orgánico de pequeños productores.

La idea no había nacido en una clase de innovación, sino en un momento de tristeza. Después de la muerte de su padre, Valentina encontró refugio en la lectura y en la escritura. Quería que otros, especialmente quienes no tenían acceso a espacios culturales, pudieran

experimentar esa sensación de abrigo que dan las palabras y una buena taza de café.

—¿Y si nadie viene? ¿Y si a la gente solo le gusta el café barato y rápido? ¿Y si gasto todo y me hundo? —preguntó con voz baja a Andrea, compañera del colectivo cultural del barrio que había ido a apoyarla.

Andrea, que ya conocía el camino del emprendimiento, la miró con calma y dijo: —Antes de preguntarte si sirve, pregúntate si lo has probado. ¿Ya llevaste el café a una plaza, a una escuela, a un parque? —Solo en mi cuadra... —contestó Valentina. —Entonces empieza ahí. Ningún proyecto nace sabiendo correr.

Esa tarde, Valentina no obtuvo el fondo de financiamiento. Pero en lugar de quedarse atrapada en el “¿y si no sirve?”, decidió validar su propuesta en la calle.

Una semana después, la Café-Rola empezó a rodar: una mesa portátil, una sombrilla colorida,

tazas prestadas, libros donados por vecinos y el aroma de un café que invitaba a quedarse.

El primer día, un abuelo se detuvo a escucharla leer un poema; unos niños hojeaban cuentos infantiles mientras un joven jugaba ajedrez con un desconocido. No era un negocio millonario, pero estaba vivo. Valentina comprendió que no siempre se trata de convencer a un jurado: a veces, la validación comienza con la primera persona que se detiene a participar.

Interludio académico.

Validar: más allá de imaginar

Uno de los errores más recurrentes en el emprendimiento es asumir que una buena idea basta para garantizar el éxito. Sin embargo, la creatividad necesita someterse a prueba antes de convertirse en un proyecto viable.

Validar significa poner una idea en contacto directo con la realidad, comprobar si existe un grupo de personas interesadas en ella, si la

entienden, si la valoran y, lo más importante, si están dispuestas a adoptarla o pagar por ella.

Este proceso no siempre requiere inversiones elevadas ni estudios de mercado formales. En muchos casos, puede iniciarse con recursos mínimos: un prototipo sencillo, una demostración en un espacio comunitario, una prueba piloto en la plaza del barrio o incluso un testeo en redes sociales. Lo relevante es que el emprendedor recopile observaciones reales que permitan ajustar, mejorar o replantear la propuesta.

Como sostiene Eric Ries en *The Lean Startup* (2011), “la validación no se trata de perfeccionar el producto, sino de aprender rápidamente qué funciona y qué no, con el menor gasto de tiempo y recursos”. En entornos donde los recursos son escasos, la calle, las redes de confianza, las familias y los vecinos se convierten en aliados estratégicos para este aprendizaje temprano.

El caso de Valentina demuestra que validar no es un trámite opcional, sino una fase clave: al poner su idea en marcha sin esperar aprobación

formal, obtuvo retroalimentación real, fortaleció su propuesta y, sobre todo, confirmó que existía un público dispuesto a recibirla.

Guía de trabajo docente
Actividad pedagógica: “Del sueño a la calle”

Objetivo de aprendizaje: que los estudiantes comprendan la importancia de la validación temprana en el proceso emprendedor y experimenten, en un ejercicio práctico, cómo adaptar una idea a partir de la retroalimentación real.

Desarrollo de la actividad:

1. Cada estudiante seleccionará una idea de negocio o proyecto social que le interese.
2. Diseñará una estrategia de validación de una semana de duración, sin inversión económica, utilizando únicamente recursos propios o comunitarios.
3. Implementará la validación con al menos tres personas que puedan ser clientes o beneficiarios reales, registrando observaciones, reacciones y sugerencias.

4. Elaborará un breve informe reflexivo donde explique qué aprendió del proceso, qué funcionó, qué debe mejorarse y cómo la experiencia modificó su propuesta inicial.

Criterios de evaluación sugeridos:

- Claridad en la descripción de la idea y del proceso de validación.
- Capacidad para identificar aprendizajes y oportunidades de mejora.
- Aplicación de soluciones creativas para superar limitaciones de recursos.

Frase destacada

"Una idea no validada es como una canción que nunca se canta: puede ser hermosa, pero nadie la escucha." — Frase anónima escrita en una servilleta de cafetería.

Ilustración simbólica



Cierre

Valentina ya no dudó de su proyecto. Entendió que muchas personas no invierten en ideas simplemente porque nunca las han visto hechas realidad. Al mostrar su propuesta en acción, no solo sirvió café: también ofreció un

espacio de encuentro, sembró poesía en la cotidianidad y abrió una nueva forma de conversar el futuro.

Capítulo 6: El plan que nadie leyó

Relato dramatizado

Sede de la Alcaldía, 8:15 a.m.

Camilo llevaba una camisa blanca y una corbata que no eran suyas, prestadas por su primo para “dar buena impresión”. Esperaba de pie frente a la oficina donde debía entregar su plan de negocios para aplicar a un fondo de capital semilla.

—¿Lo trajiste impreso? —preguntó la funcionaria, sin levantar mucho la vista del escritorio.

—Sí, claro. Son cuarenta y cinco páginas, bien redactadas, con gráficas, anexos y todo —respondió, dejando el voluminoso documento sobre la mesa.

—¿Y de qué trata tu idea?

—Un servicio de domótica para casas del sur: sensores, alarmas, control desde el celular.

—Ajá... ¿Y ya hiciste una prueba? ¿Sabes si alguien lo necesita en tu zona?

Camilo dudó. Su plan incluía proyecciones financieras a cinco años, cronogramas detallados y análisis de competencia, pero nunca había preguntado en su barrio si alguien estaría dispuesto a pagar por ese servicio.

Dos semanas después, recibió la respuesta: “Proyecto no viable, desarticulado del entorno”.

Molesto, se encontró con Johan en la esquina de siempre.

—¿Y eso? ¿Qué pasó? —preguntó Johan.

—El plan que nadie leyó, hermano. Y el que lo leyó... ni lo entendió.

—Tal vez era más plan y menos negocio.

Camilo guardó silencio. Comprendió que escribir mucho no garantizaba nada, y que un buen plan de negocios no es un adorno administrativo, sino un instrumento para caminar con menos tropiezos y con los pies en el terreno real.

Interludio académico.

¿Para qué sirve realmente un plan de negocios?

El plan de negocios es una hoja de ruta. No es un documento rígido que se guarda en una carpeta para cumplir un requisito, sino una herramienta estratégica y dinámica que orienta la toma de decisiones y permite anticipar escenarios. Un buen plan ayuda a clarificar la propuesta de valor, identificar riesgos antes de que se presenten, comunicar solidez a inversionistas y aliados, y evaluar la viabilidad real de una idea en su contexto.

Uno de los errores más frecuentes es redactar planes llenos de tecnicismos, extensos y difíciles de comprender incluso para quien los escribe. Copiar formatos sin adaptación al territorio, omitir la validación en campo o dejar de lado el impacto social, cultural o ambiental son fallas que pueden hacer que un proyecto pierda pertinencia.

Como señalan Osterwalder y Pigneur (2010) en su propuesta de Business Model Canvas, “un plan de negocios debe ser tan visual como estratégico; tan flexible como claro”. Esto cobra especial relevancia en contextos comunitarios, rurales o con baja alfabetización digital, donde la efectividad del plan depende de que cualquier persona involucrada pueda comprenderlo y apropiarse de él.

En esos casos, las representaciones visuales, esquemas simplificados y adaptaciones culturales no son un recurso estético, sino una necesidad pedagógica y estratégica. Un plan útil no es el más extenso, sino el que logra guiar la acción y facilitar su ejecución.

Actividad pedagógica:

“Del plan al mapa”

Objetivo de aprendizaje: que los estudiantes comprendan la función estratégica del plan de negocios y experimenten cómo simplificarlo

para adaptarlo a contextos reales y comprensibles.

Desarrollo de la actividad:

1. El estudiante seleccionará una idea de negocio o proyecto social, real o ficticio.
2. Sustituirá el plan de negocios extenso por un Mapa de Negocio que incluya, de manera breve y visual:
 - ¿Qué vendo o qué ofrezco?
 - ¿A quién?
 - ¿Cómo lo hago?
 - ¿Cuánto necesito y cuánto gano?
 - ¿Quién me apoya?
 - ¿Qué me puede frenar?
3. Presentará el mapa en un formato visual libre: infografía, cartel, mural o dibujo esquemático.
4. Elaborará una reflexión escrita sobre qué parte del mapa resultó más difícil de

completar y qué aprendizajes obtuvo del ejercicio.

Criterios de evaluación sugeridos:

- Claridad y pertinencia de la propuesta.
- Adaptación del lenguaje y el formato al público o contexto meta.
- Identificación de riesgos y recursos de forma realista.

Frase destacada

"Un plan de negocios que nadie entiende es como un mapa sin caminos: sirve para perderse."
— Orientadora del SENA, Valle del Cauca.

Ilustración simbólica



Cierre

Camilo volvió a su casa, guardó el documento de cuarenta y cinco páginas en una caja y sacó su cuaderno de dibujo. En unas horas, tenía un nuevo plan: sencillo, con flechas, nombres reales y pasos claros. No necesitaba impresoras ni anexos; necesitaba un mapa que pudiera seguir y explicar sin tropezar. Esa vez, su plan no solo se escribió: se convirtió en una guía viva para actuar.

Capítulo 7: Emprender sin traicionarse

Relato dramatizado

Resguardo indígena de Chimaná, 6:00 a.m.

El día apenas despuntaba y la neblina se deslizaba sobre las copas de los árboles. Luz Darí tejía sentada en el corredor de su casa, mientras el hilo de algodón se entrelazaba en sus dedos siguiendo un patrón aprendido desde niña.

A sus 19 años, ya era conocida por la calidad y belleza de sus mochilas wayuu, pero su nombre rara vez aparecía en las etiquetas. La mayoría de las piezas terminaban en manos de intermediarios que las revendían como moda “étnica” en boutiques de la ciudad.

—Ustedes hacen arte, hija —le decía su abuela mientras clasificaban los hilos—, pero se los están llevando por monedas.

Ese año, una convocatoria de “emprendimientos juveniles con enfoque diferencial” llegó a su comunidad. Luz Darí vio

en ella la oportunidad de cambiar su destino. Redactó su propuesta en lengua materna, con traducción al español: una marca propia que integrara las narrativas de su pueblo, venta directa a clientes, y talleres intergeneracionales de memoria cultural.

Cuando viajó a la ciudad para exponer su proyecto, el ambiente era distinto. Entre trajes formales y diapositivas brillantes, su carpeta de cartón y su voz pausada parecían ajenas.

Al final de su presentación, un evaluador le dijo:

—¿Y no sería mejor si modernizan los diseños? Algo más comercial, que guste más en la ciudad.

Luz Darí respiró hondo y sostuvo la mirada: —Mis diseños son antiguos y futuros a la vez. Cuentan historias que mi pueblo todavía vive. Si los cambio para vender más, no sería mi emprendimiento, sería el suyo.

El silencio que siguió tuvo el mismo peso que el hilo que sostenía entre las manos.

Interludio académico.

Emprendimiento con identidad cultural

En diversas regiones del mundo, y de manera especial en comunidades indígenas, afrodescendientes y campesinas, el emprendimiento no puede concebirse como un simple ejercicio de oferta y demanda.

Está entrelazado con la identidad colectiva, la historia, la memoria y los saberes que han dado sentido a la vida comunitaria durante generaciones. Convertir esas expresiones en productos genéricos sin respetar su significado no solo las empobrece, sino que constituye una forma de despojo simbólico y cultural.

El emprendimiento con identidad cultural busca preservar y fortalecer los elementos que dan sentido a la producción. Esto incluye mantener vivas las lenguas originarias, las técnicas tradicionales, las formas propias de organización económica y las cosmovisiones que sostienen la relación con la naturaleza.

También implica reconocer el valor simbólico y no solo monetario de lo que se crea, así como negociar con el mercado de forma que se evite la pérdida de autenticidad.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2020), “El emprendimiento indígena es una vía para fortalecer los derechos colectivos, generar ingresos y posicionar el valor de la diversidad cultural en el desarrollo”. El reto reside en equilibrar la sostenibilidad económica con la integridad cultural, evitando que las lógicas de mercado diluyan el significado profundo de lo que se produce.

Emprender sin traicionarse, en este sentido, es un acto político y ético: implica negociar sin ceder en la esencia, vender sin desarraigarse, crecer sin olvidar la raíz. No se trata de cerrarse al cambio, sino de decidir qué cambios fortalecen y cuáles erosionan lo que se quiere preservar.

Actividad pedagógica:

“Mi herencia también emprende”

Objetivo de aprendizaje: reflexionar sobre cómo el emprendimiento puede ser un vehículo para la preservación y promoción de prácticas culturales, evitando su distorsión o banalización.

Desarrollo de la actividad:

El estudiante investigará una práctica cultural propia de su territorio —puede ser artesanal, gastronómica, medicinal, musical o agrícola— y documentará su historia, su significado y su función social.

Elaborará una propuesta de emprendimiento que incluya esta práctica, buscando su sostenibilidad económica sin alterar sus elementos esenciales.

Responderá, en un breve texto argumentativo:

¿Qué valor simbólico y social tiene esta práctica?

¿Qué riesgos surgirían al convertirla en producto comercial?

¿Qué estrategias garantizarían su respeto y continuidad?

Compartirá su propuesta con el grupo y analizará junto a sus compañeros cómo las decisiones comerciales pueden impactar positiva o negativamente la identidad cultural.

Criterios de evaluación sugeridos:

Profundidad en el análisis cultural.

Pertinencia de la propuesta frente al contexto.

Coherencia entre el modelo de negocio y la preservación del valor cultural.

Frase destacada

"No quiero que mi cultura sea mercancía: quiero que mi emprendimiento sea puente para que se respete." — Luz Darí, relato dramatizado.

Ilustración simbólica



Cierre

Luz Darí no ganó la convocatoria, pero fue invitada a participar en una feria de saberes tradicionales. Allí presentó su propuesta en su lengua, vendió en su nombre y tejió junto a mujeres mayores en un espacio abierto al diálogo intercultural. Comprendió que no todos los emprendimientos deben crecer hacia afuera en volumen y alcance; algunos crecen hacia adentro, fortaleciendo la raíz y renovando los vínculos que sostienen la vida comunitaria.

Capítulo 8: Mi empresa no es mía

Relato dramatizado

Salón comunal del barrio El Progreso,
domingo 9:00 a.m.

En la pizarra, escrita con marcador azul, se leía:

"Colectivo Sueños que Emprenden: Primera Asamblea General".

Andrea había llegado temprano para organizar las sillas en círculo. Johan trajo su prototipo de la app comunitaria; Fátima puso sobre la mesa una cesta con jabones aromáticos; Camilo llevaba bajo el brazo su nuevo plan de negocios simplificado; Luz Darí apareció en la pantalla de un portátil, conectada desde su resguardo; y Valentina, con su inseparable sombrilla, sirvió café mientras leía un poema breve.

—¿Y esto qué es? —preguntó un joven del barrio, asomándose por la puerta.

—Es un espacio donde nuestras ideas caminan juntas —respondió Andrea sin dudar.
—¿Y quién es la jefa?
—Aquí nadie manda. Aquí todas las voces cuentan.

Lo que estaban construyendo no era una empresa en el sentido tradicional, sino un colectivo emprendedor. No había jerarquías rígidas ni estructuras de propiedad individual. Compartían lo que tenían: herramientas, contactos, saberes, e incluso sus fracasos. Entre risas, bautizaron el grupo como “La Red del micro rebusque con Dignidad”.

No había oficina, ni logo, ni estatutos formales. Sin embargo, ya operaban como una empresa viva: producían, se apoyaban, planificaban y se defendían juntos de las dificultades del día a día. En un barrio acostumbrado a que cada quien luchara solo por sobrevivir, ese círculo se convirtió en una rareza luminosa.

Interludio académico

Emprendimientos colectivos: el nosotros como empresa

En América Latina, la historia de los emprendimientos colectivos está íntimamente ligada a la resistencia social y a la economía popular. Mingas, cooperativas agrícolas, sindicatos de mujeres, asociaciones de pescadores, colectivos artísticos o redes de trueque son ejemplos de estructuras económicas donde el valor se genera en conjunto y se reparte de forma solidaria.

Aunque muchos de estos modelos no cumplen con la definición legal de “empresa” en su sentido corporativo, sí cumplen con sus funciones esenciales: crear valor, generar ingresos, innovar y resolver problemas reales. La diferencia está en que priorizan la cohesión comunitaria, la sostenibilidad social y la autonomía colectiva por encima de la maximización individual de beneficios.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2019) señala que “los emprendimientos de economía solidaria constituyen una vía para democratizar el acceso al trabajo digno y generar modelos económicos sostenibles con base territorial”.

Esta democratización no se limita al acceso a los ingresos, sino también al acceso al poder de decisión, que se distribuye entre todos los miembros, transformando la lógica vertical en una horizontalidad que empodera.

El emprendimiento colectivo rompe con el paradigma del éxito individualista: no busca la figura de un fundador heroico, sino la construcción de un ecosistema donde las capacidades se complementan y las decisiones se toman de forma corresponsable. De esta manera, el “nosotros” se convierte en el verdadero capital de la empresa.

Actividad pedagógica: “Una empresa entre todos”

Objetivo de aprendizaje: comprender la lógica de funcionamiento y los beneficios de los modelos de emprendimiento colectivo, y explorar la toma de decisiones compartida como alternativa al modelo empresarial individualista.

Desarrollo de la actividad:

1. Formar grupos de cuatro o más participantes.
2. Identificar una problemática común en el entorno (ejemplo: gestión de residuos, seguridad alimentaria, oferta cultural, transporte comunitario).
3. Diseñar una propuesta de solución colectiva, respondiendo:
 - ¿Qué vamos a hacer?
 - ¿Cómo nos vamos a organizar?
 - ¿Cómo tomaremos decisiones?
 - ¿Cómo repartiremos los beneficios o logros?

4. Presentar el modelo colectivo en un formato libre (cartel, mural, exposición oral, dramatización, infografía, canción).
5. Reflexionar por escrito: ¿Qué retos y qué ventajas experimentaron al pensar cómo colectivo? ¿Cómo cambió la noción de liderazgo cuando se compartió?

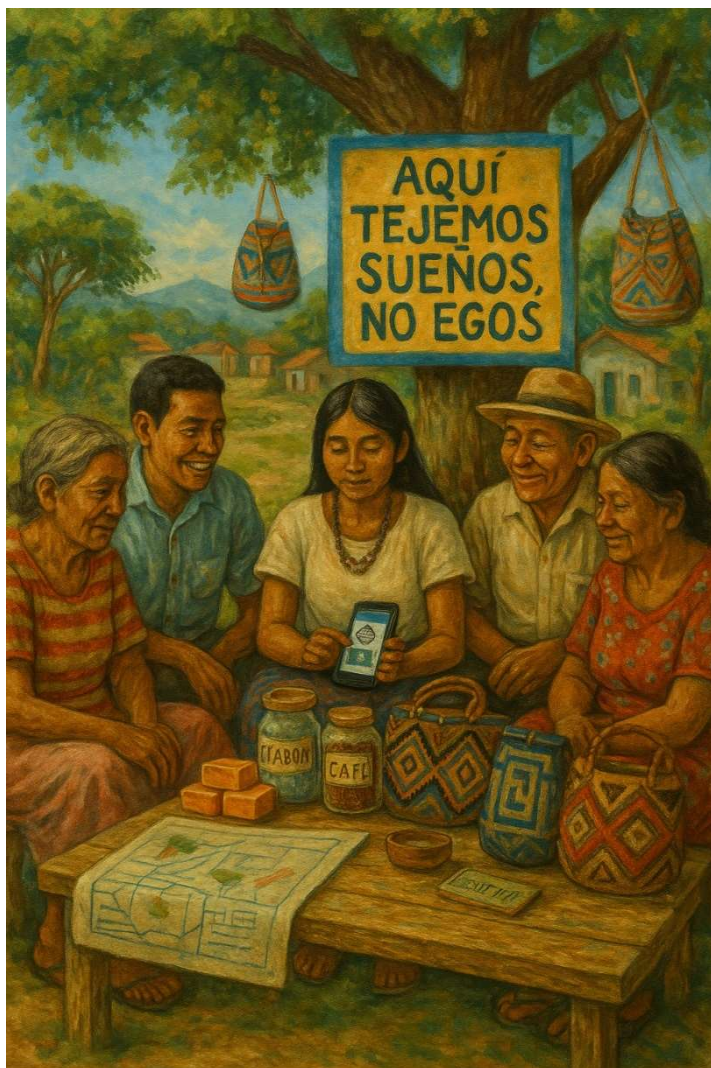
Criterios de evaluación sugeridos:

- Nivel de cooperación en el trabajo grupal.
- Creatividad y viabilidad de la propuesta.
- Coherencia entre el modelo de organización y los valores de la economía solidaria.

Frase destacada

"Si mi idea crece sola, puede morir. Si camina con otras, puede multiplicarse." — Colectivo Sueños que Emprenden

Ilustración simbólica



Cierre

La empresa de Andrea, Johan, Fátima, Camilo, Luz Darí y Valentina no tenía un único nombre, un único dueño ni un único objetivo. Pero tenía algo más poderoso: propósito compartido, sentido de comunidad y confianza mutua.

En ese salón comunal, entre tazas de café y muestras improvisadas, se estaba gestando un modelo económico que no dependía de un jefe ni de un inversionista, sino de la voluntad de sostenerse colectivamente. Porque a veces, emprender no consiste en crear una marca para competir en el mercado, sino en tejer una red capaz de sostener a todos los que la habitan.

Sustentación académica: Metodologías y herramientas aplicadas en el enfoque pedagógico del libro

El libro Sueños que Emprenden se fundamenta en un enfoque pedagógico integral que combina narrativas dramatizadas, análisis teóricos y ejercicios prácticos en un formato diseñado para generar un aprendizaje experiencial.

Este modelo responde a la necesidad de que los emprendedores en contextos reales — muchas veces vulnerables o periféricos— adquieran no solo conocimientos técnicos, sino también competencias socioemocionales, pensamiento crítico y habilidades de acción inmediata.

A lo largo de los capítulos, se intercalan relatos que invitan a la identificación y la empatía, interludios académicos que aportan sustento conceptual y actividades pedagógicas

que permiten poner en práctica los aprendizajes. Este esquema se inspira en metodologías y marcos teóricos ampliamente reconocidos en el ámbito del emprendimiento, la innovación y la educación para adultos, adaptados al contexto latinoamericano.

Metodologías ágiles y pensamiento iterativo

En escenarios donde la volatilidad, la incertidumbre y la restricción de recursos son condiciones permanentes, los modelos lineales de planificación —caracterizados por largos periodos de desarrollo antes de lanzar un producto— se vuelven ineficientes y, en muchos casos, inviables.

Los emprendimientos que logran sobrevivir y crecer suelen ser aquellos capaces de adaptarse con rapidez, aprender de la interacción con sus usuarios y ajustar su propuesta de forma constante.

Las metodologías ágiles, originalmente concebidas en el desarrollo de software

(Highsmith, 2009), se han consolidado como un recurso idóneo para proyectos emergentes, priorizando la flexibilidad, la entrega de valor en ciclos cortos y la capacidad de respuesta frente a cambios en el entorno. Su incorporación al emprendimiento se ha potenciado con el enfoque Lean Startup de Ries (2011), que redefine la creación empresarial bajo la lógica del aprendizaje validado.

El núcleo de Lean Startup es el ciclo Construir–Medir–Aprender: en lugar de destinar grandes sumas de tiempo y dinero a un producto “perfecto” antes de probarlo, se desarrolla un Producto Mínimo Viable (MVP) que permite obtener retroalimentación directa de clientes reales. Esta información sirve para mejorar la propuesta o redefinir el modelo de negocio mediante lo que Ries denomina pivote.

En Sueños que Emprenden, esta filosofía se plasma en ejercicios que animan a los lectores a validar sus ideas en escenarios reales, como plazas de mercado, ferias comunitarias o redes

sociales, antes de comprometer recursos significativos.

Este proceso ayuda a confirmar la viabilidad técnica y comercial de las propuestas, al tiempo que desarrolla resiliencia, toma de decisiones basada en evidencias y escucha activa hacia el usuario final.

La pertinencia de este enfoque en contextos latinoamericanos ha sido destacada por Blank y Dorf (2012), quienes sostienen que el éxito en mercados emergentes depende menos de la genialidad de la idea inicial y más de la velocidad y calidad con que el emprendedor adapta su propuesta a las condiciones del entorno.

En territorios con recursos limitados, el Lean Startup se convierte en una estrategia de bajo riesgo y alta adaptabilidad, que democratiza el acceso a la actividad emprendedora.

Además, estudios como el de George, McGahan y Prabhu (2012) subrayan que el pensamiento iterativo favorece la innovación inclusiva, entendida como la creación de

soluciones sostenibles que respondan a necesidades reales de comunidades tradicionalmente excluidas.

Design Thinking y enfoque centrado en las personas

El Design Thinking se ha consolidado en las últimas dos décadas como una metodología de innovación orientada a resolver problemas de manera creativa, poniendo en el centro las necesidades, motivaciones y expectativas de las personas (Brown, 2010).

Su valor radica en que no diseña desde la lógica interna de la empresa, sino desde una comprensión profunda del usuario final.

En Sueños que Emprenden, los relatos dramatizados —como los de Fátima, Johan o Luz Darí— sitúan al lector en la experiencia del otro, representando arquetipos culturales basados en realidades comunes en América Latina.

Esto permite comprender las barreras y oportunidades que afrontan emprendedores en

comunidades rurales, barrios populares o pueblos indígenas.

La metodología de Design Thinking, según Brown y Wyatt (2010), sigue cinco fases interdependientes: empatizar, definir, idear, prototipar y testear. **La empatía** es el núcleo metodológico, y en el libro se trabaja a través de ejercicios de observación directa, entrevistas y co-creación.

La aplicación de este enfoque en programas de emprendimiento ha demostrado incrementar la capacidad de identificar oportunidades y desarrollar modelos más resilientes. En comunidades con recursos limitados, el Design Thinking es viable porque puede implementarse con recursos sencillos —como carteles, marcadores y espacios de diálogo— siempre que el proceso mantenga una orientación participativa.

En este sentido, el libro adopta el Design Thinking como una pedagogía para el cambio social, en la que emprender significa cocrear

soluciones significativas junto a la comunidad y no solo lanzar un producto al mercado.

Modelo Canvas como guía estructural

El Business Model Canvas (BMC), creado por Osterwalder y Pigneur (2010), es una herramienta que permite visualizar y estructurar un modelo de negocio de manera clara y flexible.

Condensa los elementos esenciales en nueve bloques interrelacionados: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

En Sueños que Emprenden, el Canvas facilita que los emprendedores—incluso con formación académica limitada— plasmen sus ideas sin tener que elaborar documentos extensos. Su carácter visual y modular fomenta la colaboración y el uso de un lenguaje común entre todos los actores del proyecto.

Osterwalder y Pigneur (2010) destacan que el Canvas es una herramienta dinámica que debe revisarse periódicamente para adaptarse a cambios en el mercado o en las capacidades internas. Joyce y Paquin (2016) añaden que su uso en entornos educativos fomenta la comprensión sistémica del negocio y la identificación de interdependencias.

En el libro, el Canvas se presenta como un puente entre la visión comunitaria y la lógica empresarial, ayudando a los protagonistas — Andrea, Johan, Fátima, Camilo, Luz Darí y Valentina— a comunicar sus proyectos y ajustarlos sin perder su esencia cultural y social.

Benchmarking y análisis del entorno

El análisis del entorno es una etapa esencial del emprendimiento porque permite anticipar riesgos y descubrir oportunidades. En el libro, esta tarea se vincula con el benchmarking, definido como el proceso sistemático de identificar, estudiar y adaptar las mejores

prácticas de otras organizaciones para mejorar el propio desempeño.

El benchmarking no implica copiar, sino aprender y adaptar. Kotler y Keller (2016) subrayan que es clave para “comprender las ventajas competitivas, descubrir tendencias emergentes y orientar el desarrollo estratégico”.

En Sueños que Emprenden, esta herramienta se aplica no solo a competidores directos, sino también a referentes de otros sectores que han enfrentado retos similares. Los ejercicios propuestos incluyen recorridos de campo, análisis de referentes digitales y entrevistas a actores clave, con el fin de elaborar diagnósticos comparativos que fortalezcan la pertinencia y sostenibilidad de las propuestas.

Herramientas tecnológicas para emprender

En la era digital, las herramientas tecnológicas han dejado de ser un recurso opcional para convertirse en un componente estratégico del emprendimiento. Drucker

(2006) afirma que el emprendedor exitoso es aquel que reconoce los recursos tecnológicos a su alcance y los convierte en ventaja competitiva.

En Sueños que Emprenden, la tecnología se presenta como un medio de democratización del emprendimiento, no como un lujo. Se promueve el uso de:

- Canva, para diseño gráfico accesible.
- Instagram y Facebook, para validar propuestas y construir comunidad.
- Formularios Google, para encuestas y recolección de datos.
- Plataformas de financiación colectiva como Vaki, Kickstarter o A2censo.

Chaffey y Ellis-Chadwick (2019) y Kaplan y Haenlein (2010) han demostrado que el uso estratégico de herramientas digitales incrementa la visibilidad, la fidelización y la capacidad de respuesta ante cambios del mercado.

El libro integra estas tecnologías como parte de un ecosistema digital adaptado al contexto cultural y económico de cada comunidad.

Conclusión

El enfoque pedagógico de Sueños que Emprenden constituye una propuesta formativa integral que responde a los desafíos contemporáneos del emprendimiento en América Latina y otros contextos caracterizados por la diversidad cultural, la desigualdad socioeconómica y la necesidad urgente de generar soluciones sostenibles.

Su estructura —que articula relatos dramatizados, análisis teóricos y ejercicios prácticos— no es meramente estética o narrativa, sino que se configura como un andamiaje didáctico cuidadosamente diseñado para vincular la teoría con la experiencia vivida.

En primer lugar, el componente emocional permite que el aprendizaje se ancle en historias que evocan la realidad concreta de emprendedores y emprendedoras, desde los

barrios urbanos hasta las comunidades rurales o indígenas.

Esta dimensión genera un vínculo afectivo que facilita la identificación y la apropiación de conceptos, favoreciendo la empatía y la motivación intrínseca. Tal como señalan Brown y Wyatt (2010), la innovación social no puede comprenderse plenamente si no parte de un reconocimiento profundo de las experiencias y necesidades humanas.

En segundo lugar, el eje técnico se consolida mediante la aplicación de metodologías contemporáneas que han demostrado eficacia en la formación de emprendedores.

El uso del Lean Startup (Ries, 2011) introduce un pensamiento iterativo, orientado al aprendizaje validado, que evita inversiones prematuras y promueve la adaptación constante.

El Design Thinking aporta una lógica humanocentrada que prioriza la deseabilidad y la viabilidad de las soluciones, mientras que el

Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) proporciona un lenguaje común y visual para estructurar y comunicar modelos de negocio de forma colaborativa.

Finalmente, el benchmarking (Kotler & Keller, 2016) dota a los emprendedores de herramientas para analizar el entorno competitivo y adaptar las estrategias a realidades cambiantes.

El tercer pilar, lo territorial, asegura que las estrategias y metodologías no se apliquen de manera descontextualizada. Aquí, el libro reconoce que emprender en un resguardo indígena, en un barrio periférico o en una ciudad intermedia implica desafíos y oportunidades distintas, así como marcos culturales y económicos específicos.

Esta perspectiva situada se alinea con la visión de Drucker (2006) sobre la innovación como proceso de aprovechar los recursos disponibles en un entorno particular y transformarlos en ventajas competitivas sostenibles.

Esta integración de lo emocional, lo técnico y lo territorial convierte cada capítulo en un laboratorio de aprendizaje ágil, donde la validación, la creatividad, la observación y la mejora continua no son conceptos abstractos, sino prácticas que el lector puede experimentar de inmediato.

El modelo fomenta la autonomía, el pensamiento crítico y la colaboración, cualidades esenciales para que el emprendimiento sea no solo una fuente de ingresos, sino una herramienta para la transformación social, cultural y económica.

En definitiva, Sueños que Emprenden plantea que la educación para el emprendimiento debe ir más allá de la transmisión de conocimientos técnicos. Debe generar procesos de aprendizaje que empoderen a las personas para diseñar soluciones coherentes con sus valores, dialogar con su contexto y participar activamente en la construcción de economías más justas y sostenibles.

La apuesta es clara: formar emprendedores que no solo busquen crecer en términos de mercado, sino que también sean capaces de fortalecer sus comunidades y preservar su identidad, incluso en un mundo globalizado y altamente competitivo.

Sustentación teórica desde el modelo Canvas

El libro *Sueños que Emprenden* se fundamenta en un enfoque pedagógico que busca conectar la dimensión humana y contextual del emprendimiento con herramientas técnicas y visuales que faciliten su comprensión y aplicación. Entre estas herramientas destaca el Modelo Canvas, el cual ha sido adaptado en este texto como instrumento transversal para que los lectores —especialmente jóvenes estudiantes y emprendedores en formación— puedan estructurar sus ideas de negocio de manera clara, visual y coherente con sus entornos.

Origen y fundamentos conceptuales del Business Model Canvas

El Business Model Canvas (BMC) fue desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010) a partir de un programa de investigación que cristaliza en un marco

práctico cocreado con centenares de profesionales de múltiples países. Su propósito fue, desde el comienzo, traducir la abstracción del “modelo de negocio” a un lenguaje visual compartido que permitiera a equipos heterogéneos pensar, dialogar y decidir estratégicamente sin quedar atrapados en documentos extensos y estáticos.

El aporte central del BMC (Business Model Canvas), consiste en condensar, en un único lienzo, la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor, organizando esa lógica en nueve bloques interdependientes: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

Al hacerlo, el Canvas convierte el diseño de modelos de negocio en una práctica de pensamiento sistémico accesible, donde cada decisión en un bloque repercute en el conjunto, y donde la estrategia puede representarse y

discutirse con rapidez, claridad y capacidad iterativa (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Más allá de su utilidad descriptiva, el BMC formaliza una ontología práctica del modelo de negocio: establece componentes, relaciones y límites que facilitan la comparación entre alternativas, la detección de incoherencias internas y la experimentación con nuevas configuraciones.

La visualidad no es un adorno; es el medio que habilita la co-creación y el aprendizaje colectivo. Cuando un equipo despliega el lienzo y mapea hipótesis con notas adhesivas, lo que está haciendo es convertir supuestos implícitos en objetos explícitos de discusión. En ese acto, el Canvas opera simultáneamente como lenguaje, como superficie de prototipado y como dispositivo de coordinación.

De ahí la conocida definición del BMC como “un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y cambiar modelos de negocio”, que resume su vocación dialógica y su función de

puente entre la estrategia y la acción (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 15).

La estructura del lienzo, aunque uniforme, admite una lectura en capas que refuerza su racionalidad. En el costado “de mercado” se ubican los bloques que responden a la deseabilidad: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales y relaciones.

En el costado “de operaciones” se concentran los que atienden a la factibilidad: recursos clave, actividades clave y socios clave. Cerrando el circuito, la estructura de costos y las fuentes de ingresos explicitan la viabilidad económica. Esta disposición sugiere que la propuesta de valor no existe aislada, sino en tensión creativa con quién la recibe, cómo se entrega y con qué arquitectura de capacidades y alianzas se hace posible, todo ello bajo restricciones de costos e ingresos.

Así, el Canvas no solo describe “qué es” un negocio, sino que hace visible “cómo funciona” y “por qué podría funcionar” en términos de valor y coherencia interna.

Desde su publicación, el BMC se adoptó con rapidez en ámbitos corporativos, incubadoras, aceleradoras, programas de emprendimiento y proyectos de innovación abierta.

Parte de esa adopción se explica por su estatus de “metamarco”: puede acomodar patrones estratégicos muy distintos — plataformas de múltiples lados, lógicas long tail, freemium, desagregación de negocios, entre otros— sin perder legibilidad (Osterwalder & Pigneur, 2010). También se explica por su utilidad para el análisis comparado: al disponer de una gramática común, equipos de diferentes sectores pueden contrastar modelos, aprender de referentes y trasladar prácticas exitosas con criterio.

Esta portabilidad conceptual es lo que Fielt (2013) identifica cuando revisa definiciones, marcos y clasificaciones del concepto “modelo de negocio”: el Canvas opera como un marco de referencia que integra dimensiones de creación y captura de valor en una representación comprensible, y que, por su modularidad, facilita

tanto la descripción como la innovación sobre esa descripción.

La versatilidad del Canvas ha impulsado, además, su extensión hacia propósitos que trascienden lo estrictamente mercantil.

Joyce y Paquin (2016) demuestran, con el Triple Layered Business Model Canvas, que la lógica del BMC puede enriquecerse para incluir, además de la capa económica, una capa ambiental (centrada en el ciclo de vida de productos y procesos) y una capa social (centrada en actores y efectos sociales). Esta ampliación no altera la lógica estructural del BMC; la profundiza, mostrando que la “propuesta de valor” puede y debe leerse también en términos de impacto socioambiental, y que la coherencia de un modelo incluye su contribución a la sostenibilidad.

En contextos donde los emprendimientos aspiran a generar transformación cultural y territorial —como los que aborda Sueños que Emprenden—, esta lectura en capas permite

diseñar modelos no solo “viables” financieramente, sino también “pertinentes” y “responsables”.

Una consecuencia directa de entender el BMC como superficie de hipótesis es su afinidad con enfoques iterativos de diseño y validación. Aunque el Canvas no prescribe un proceso específico, su naturaleza modular favorece ciclos de ideación, prototipado y prueba: cada bloque puede reformularse a partir de evidencia real, y las interdependencias hacen visibles los efectos de cada cambio.

En la práctica, esto habilita el trabajo por escenarios: equipos que dibujan versiones A/B de su modelo para públicos distintos; que exploran alternativas de canales y alianzas sin reescribir un plan de negocio de decenas de páginas; que simulan impactos de costos al modificar recursos o actividades clave; o que contrastan dos propuestas de valor para el mismo segmento y analizan su efecto sobre ingresos y relaciones.

El valor epistemológico del BMC reside precisamente en esa capacidad para organizar la conversación estratégica y acelerar el aprendizaje.

El carácter inclusivo del Canvas explica su extensión en ámbitos educativos y comunitarios. Al reducir la barrera de entrada conceptual, permite que participantes con distintos niveles de alfabetización empresarial —estudiantes técnicos, liderazgos comunitarios, artesanos, productores rurales— conversen “en el mismo plano” sobre un negocio.

La visualización colectiva, practicada en talleres y laboratorios, hace que el diseño del modelo sea un ejercicio de ciudadanía económica: se negocian prioridades, se explicitan valores, se reconocen restricciones, se acuerdan métricas.

El Canvas no sustituye a la estrategia; la democratiza, al hacerla discutible y observable por todos los implicados. En este sentido, lo que Fielt (2013) subraya en clave teórica —la necesidad de marcos que clarifiquen el concepto

de modelo de negocio y sus dimensiones— se traduce aquí en una práctica de aprendizaje que facilita decisiones informadas y compartidas.

La adopción del BMC en programas de formación también ha visibilizado su potencia como “andamiaje cognitivo”. Cuando un lector de Sueños que Emprenden pasa del relato dramatizado a la actividad de modelado, no “rellena casillas”; construye una narración causal de su proyecto, explicitando supuestos y tensiones, y descubriendo dependencias que estaban implícitas.

Este pasaje de la historia a la estructura refuerza la competencia para pensar sistémicamente y para traducir intuiciones en diseños operables. El lienzo, en suma, es un artefacto de mediación entre la experiencia y la teoría, entre el imaginario del emprendedor y la arquitectura de un negocio viable.

Por último, conviene destacar la doble naturaleza del BMC como marco estable y objeto evolutivo. Es estable porque ofrece un vocabulario y una sintaxis que han probado su

utilidad transversalmente; es evolutivo porque, como muestran Joyce y Paquin (2016), puede enriquecerse cuando el propósito exige integrar otras dimensiones de valor.

Esa plasticidad es crucial para contextos latinoamericanos y comunitarios, donde los emprendimientos suelen articular economía, cultura y territorio: el Canvas proporciona la estructura mínima común, y el trabajo pedagógico aporta la semántica y los énfasis que vuelven al modelo significativo y propio. Desde esta perspectiva, el BMC no es un fin, sino un medio: una superficie donde se piensa con las manos, se aprende con otros y se diseña con el territorio.

Aplicación pedagógica y pertinencia en contextos formativos

La incorporación del Canvas en procesos de enseñanza-aprendizaje se justifica por su doble potencia: es, al mismo tiempo, una herramienta estratégica para pensar el negocio y un andamiaje cognitivo para aprender a

construirlo. En términos didácticos, no se trata solo de “llenar casillas”, sino de organizar el razonamiento sobre cómo una iniciativa crea, entrega y captura valor, haciendo visibles supuestos, relaciones de causalidad y tensiones entre decisiones.

Esta cualidad, que Trimi y Berbegal-Mirabent (2012) describen como un marco que guía la reflexión sobre la lógica interna del negocio, convierte al Canvas en un dispositivo que promueve pensamiento sistémico y diálogo informado dentro del aula y en proyectos reales.

Su pertinencia se aprecia con particular claridad cuando se lo articula con el aprendizaje experiencial. Desde la perspectiva de Kolb (2015), aprender implica transitar cíclicamente por cuatro procesos —vivencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa—.

El Canvas encaja de manera natural en ese ciclo: parte de experiencias situadas (por ejemplo, las historias de Fátima o Johan), invita a observar y problematizar la realidad del

territorio (qué necesidades hay, quiénes son los usuarios y cómo se relacionan), conduce a formalizar hipótesis en un lenguaje conceptual accesible (los nueve bloques), y desemboca en la experimentación mediante prototipos, pruebas en campo y ajustes sucesivos.

De esta manera, el lienzo funciona como un puente operativo entre la teoría y la práctica: permite traducir intuiciones en diseños, y diseños en aprendizajes verificables (Kolb, 2015).

En contextos de formación técnica y tecnológica, además, el Canvas aporta legibilidad y colaboración. La guía del SENA y la UNAD subraya que su uso fortalece competencias de planificación estratégica, análisis, toma de decisiones y comunicación efectiva, porque obliga a explicitar prioridades, a justificar elecciones y a sostenerlas frente a pares o evaluadores (SENA & UNAD, 2020).

En términos pedagógicos, esto habilita prácticas como la co-creación de modelos entre estudiantes con perfiles distintos; la discusión

de alternativas de propuesta de valor según segmentos; o la simulación de impactos al modificar recursos, actividades o alianzas. La naturaleza visual del lienzo facilita que todos “vean lo mismo” y hablen desde evidencias compartidas, lo que reduce ambigüedades y favorece la retroalimentación formativa (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012; SENA & UNAD, 2020).

Cuando se integra en una secuencia didáctica, el Canvas permite diseñar trayectorias de aprendizaje progresivas. Un primer momento puede centrarse en comprender a los usuarios y reconstruir el problema —a partir de relatos, entrevistas y observación—; un segundo momento, en formular hipótesis de propuesta de valor y segmentación; un tercero, en explorar la factibilidad operativa con recursos, actividades y socios; y un cuarto, en evaluar viabilidad económica mediante ingresos y costos.

Cada iteración, a su vez, abre oportunidades para la evaluación auténtica: la calidad del

modelo no se mide por la “belleza” del formato, sino por la coherencia entre bloques, la pertinencia cultural de las soluciones, la trazabilidad de los supuestos y la evidencia recogida en campo (SENA & UNAD, 2020). Así, lo que en otras metodologías queda encapsulado en informes extensos, aquí se vuelve observable y discutible en una superficie compartida.

El enfoque también favorece la inclusión en aulas heterogéneas. Estudiantes con diferentes niveles de alfabetización económica o experiencia previa encuentran en el Canvas un lenguaje común que no exige dominar jerga técnica para aportar.

La discusión se desplaza desde abstracciones difusas a decisiones concretas: quién es el cliente, qué valor específico se le ofrece, por qué canal se entrega, con qué recursos es posible, cómo se sostienen los costos y de dónde provienen los ingresos. Este paso de lo conceptual a lo tangible no simplifica la complejidad; la vuelve trabajable, y por ello es especialmente útil en contextos periféricos

donde las soluciones deben dialogar con restricciones reales y con saberes locales (SENA & UNAD, 2020; Kolb, 2015).

Ahora bien, su implementación pedagógica rigurosa exige cuidar ciertos aspectos. Primero, evitar que el lienzo se convierta en un formulario descontextualizado: la información debe emerger de trabajo de campo, observación y diálogo con usuarios, no de suposiciones. Segundo, promover ciclos de revisión periódica: el Canvas es un artefacto vivo que se corrige con datos y aprendizajes, no un documento “final”.

Tercero, anclar la evaluación en criterios compartidos —coherencia entre bloques, evidencia de validación, claridad de la propuesta de valor, pertinencia territorial— y acompañarla de retroalimentación entre pares, diarios reflexivos y revisiones con mentores. Estas prácticas refuerzan el carácter experiencial del aprendizaje y consolidan la transferencia a situaciones reales (Kolb, 2015; SENA & UNAD, 2020).

Finalmente, la pertinencia del Canvas en Sueños que Emprenden se entiende en clave de pedagogía situada: el libro propone que cada lector “vea” su idea en el lienzo, pero también que la converse con su comunidad, la pruebe en pequeño y la ajuste con evidencia. De este modo, el Canvas no solo organiza información; activa procesos de pensamiento, convoca colaboración y habilita decisiones alineadas con el contexto.

En palabras de Trimi y Berbegal-Mirabent (2012), opera como un marco que permite identificar interdependencias y evaluar coherencia interna; en los términos de Kolb (2015), cataliza el tránsito entre experiencia y conceptualización; y, según SENA y UNAD (2020), desarrolla competencias clave para que el emprendimiento sea técnicamente viable, culturalmente pertinente y comunicable ante públicos diversos.

Adaptaciones del Canvas para contextos comunitarios y latinoamericanos

Una de las críticas recurrentes al uso del Business Model Canvas en entornos no corporativos es su sesgo hacia lógicas de mercado formales, con clientes segmentados de manera clásica, flujos de ingresos monetizados y estructuras de costos propias de empresas consolidadas.

Tal como advierten Calidoni-Lundberg (2017), este diseño original puede resultar insuficiente para capturar la complejidad y las particularidades de los emprendimientos que surgen en territorios donde la economía se nutre de múltiples fuentes: producción para el autoconsumo, intercambio no monetario, redes solidarias y alianzas comunitarias que no siempre pasan por contratos formales.

En América Latina, y de manera particular en contextos rurales, indígenas, afrodescendientes y barriales, los emprendimientos no son únicamente unidades productivas que buscan

rentabilidad; son también espacios de preservación cultural, mecanismos de supervivencia colectiva y plataformas para la defensa de derechos. En estos casos, el Canvas requiere una reconfiguración semántica y gráfica para que no solo sea comprensible, sino también significativo y legítimo para sus usuarios.

En Sueños que Emprenden, esta necesidad se traduce en la concepción del Canvas como herramienta viva y no como formato inamovible. La metodología propone versiones adaptadas que conservan la lógica de los nueve bloques, pero las expresan a través de narrativas, imágenes y metáforas ancladas en el contexto cultural. Así, surge el “Mapa de negocio”, donde cada bloque se representa como un territorio dentro de un plano, o el “Rompecabezas emprendedor”, en el que las piezas encajan de forma colaborativa, reflejando la interdependencia de las decisiones.

En comunidades indígenas, por ejemplo, la propuesta de valor puede simbolizarse como el

“corazón” del emprendimiento, aludiendo a su sentido y razón de ser; los recursos clave como “raíces”, que sostienen y nutren el proyecto; los canales como “ríos”, vías de circulación que conectan el producto o servicio con quienes lo necesitan; y las alianzas como “truncos entrelazados”, que representan la fuerza de la cooperación. Este lenguaje simbólico facilita que la herramienta sea apropiada por personas con niveles educativos diversos, integrando el aprendizaje visual con el conocimiento tradicional (Calidoni-Lundberg, 2017).

Además, estas adaptaciones no son solo cambios cosméticos: modifican la forma en que se piensa el negocio. Por ejemplo, en un contexto de economía solidaria, el bloque de “fuentes de ingresos” puede ampliarse para incluir intercambios no monetarios, trabajo comunitario o trueque; el bloque de “segmentos de clientes” puede redefinirse como “comunidades beneficiarias” o “grupos aliados”, reconociendo que la relación no siempre es de consumo, sino también de corresponsabilidad.

En cooperativas agrícolas de la región andina, este ajuste permitió que los productores visualizaran el impacto social y ambiental como parte central de su propuesta de valor, desplazando la lógica puramente comercial.

La experiencia recogida en Sueños que Emprenden demuestra que, al abrir el Canvas a la traducción cultural y metodológica, se potencia su capacidad para generar participación genuina. No se trata de imponer una lógica empresarial externa, sino de co-crear una herramienta que hable el idioma del territorio, que respete sus símbolos, que reconozca sus dinámicas económicas híbridas y que valore tanto la sostenibilidad financiera como la sostenibilidad comunitaria y cultural.

En síntesis, las adaptaciones del Canvas para contextos latinoamericanos cumplen un doble propósito: democratizar el acceso a la planificación estratégica y proteger la identidad local en los procesos de emprendimiento. Como muestran Calidoni-Lundberg (2017), este enfoque no solo incrementa la apropiación de la

herramienta, sino que también fortalece el compromiso de los participantes con sus proyectos, al ver reflejadas en ellos sus propias formas de entender el mundo y de organizar la vida económica.

Integración con la narrativa y metodología del libro

En Sueños que Emprenden, la incorporación del Business Model Canvas no es un ejercicio aislado ni un apéndice metodológico al final del proceso formativo, sino un hilo conductor que atraviesa la narrativa y las actividades desde los primeros capítulos hasta los últimos. Su introducción se realiza de manera gradual, evitando que el lector lo perciba como un esquema rígido impuesto desde fuera. Por el contrario, se presenta como una herramienta que emerge de las propias historias y que se va construyendo junto con los personajes y sus experiencias.

En una primera fase, el Canvas se introduce de forma implícita a través de relatos dramatizados

que recrean dilemas y decisiones que, sin nombrarlos explícitamente, corresponden a uno o varios de sus bloques. Por ejemplo, cuando Luz Darí debe decidir si adapta sus diseños para agradar al mercado o los mantiene fieles a su identidad cultural, está en realidad reflexionando sobre su propuesta de valor y sus segmentos de clientes. De igual manera, cuando Johan evalúa con qué recursos tecnológicos puede desarrollar su aplicación cívica, está abordando sus recursos clave y canales de distribución.

Posteriormente, el libro pasa de la experiencia ajena a la experimentación directa del lector. Las actividades prácticas invitan a observar el propio entorno, detectar oportunidades, realizar entrevistas, construir prototipos y, con esa información, plasmar un lienzo que sintetice la lógica de su idea de negocio. Este paso de lo narrativo a lo aplicado permite que el Canvas no sea solo un formato para llenar, sino un espacio vivo de reflexión y planificación, en el que cada elemento se nutre de la experiencia concreta del participante.

La metodología propuesta también integra el Canvas con otros enfoques clave del libro, como el Lean Startup (Ries, 2011) y el Design Thinking (Brown & Wyatt, 2010). El Lean Startup aporta la dinámica iterativa de construir–medir–aprender, de manera que el lienzo se actualiza constantemente en función de las pruebas y retroalimentaciones obtenidas.

El Design Thinking introduce la empatía como principio fundamental, asegurando que cada bloque del Canvas —especialmente la propuesta de valor y los segmentos de clientes— se construya desde una comprensión profunda de las personas a las que se quiere servir.

Esta integración metodológica genera una sinergia pedagógica: el pensamiento iterativo del Lean Startup permite mejorar y ajustar las ideas, la mirada humanocentrada del Design Thinking asegura que estas respondan a necesidades reales, y la estructura visual del Canvas organiza todos estos aprendizajes en un sistema coherente y comprensible.

Así, el emprendedor en formación no solo entiende que cada decisión estratégica tiene un impacto en todo el modelo, sino que desarrolla la capacidad de anticipar cómo un cambio en un bloque puede repercutir en la sostenibilidad, viabilidad y pertinencia cultural del proyecto.

En este contexto, el Canvas se convierte en algo más que una herramienta de planificación: es un mapa de decisiones y un registro de aprendizaje que acompaña el viaje emprendedor narrado en el libro. Su valor reside en que no se impone como una plantilla técnica descontextualizada, sino que se teje con la trama de los relatos, las emociones de los personajes y las vivencias del lector, reforzando la idea de que emprender es un proceso sistémico, interdependiente y profundamente humano.

Canvas, aprendizaje significativo y transformación social

En Sueños que Emprenden, la incorporación del Business Model Canvas se concibe no solo

como una herramienta técnica de estructuración empresarial, sino como un mediador pedagógico que permite que el aprendizaje cobre sentido al estar anclado en las experiencias, saberes y contextos de quienes lo utilizan. Este planteamiento se enmarca en la teoría del aprendizaje significativo formulada por Ausubel (1968), según la cual el conocimiento nuevo se asimila de forma más profunda y duradera cuando se integra de manera sustantiva con lo que el aprendiz ya sabe, en lugar de imponerse como información desconectada o meramente memorística.

En esta perspectiva, el Canvas no llega como un esquema rígido diseñado para realidades empresariales ajenas, sino como un lienzo de diálogo de saberes en el que confluyen conocimientos técnicos, prácticas culturales y memorias comunitarias. Cada bloque del modelo se convierte en un espacio de traducción y adaptación: la propuesta de valor se formula a partir de narrativas identitarias, los canales se redefinen considerando rutas y medios propios de la comunidad, y los recursos clave incluyen

no solo infraestructura física, sino también saberes colectivos, redes de parentesco y formas de organización local.

Este proceso implica una relectura crítica del Canvas que lo aleja de su uso estrictamente corporativo y lo proyecta como un instrumento para fortalecer la autonomía económica y la cohesión social. Así, el objetivo no se limita a optimizar ingresos o a lograr rentabilidad financiera, sino a diseñar modelos de negocio que sean culturalmente pertinentes, ambientalmente responsables y socialmente inclusivos. En este sentido, el trabajo con el Canvas se convierte en un ejercicio de planificación estratégica que reconoce al emprendimiento como un fenómeno situado y relacional, más que como una mera unidad de producción.

La propuesta de Joyce y Paquin (2016) con su Triple Layered Business Model Canvas amplía estas posibilidades al incorporar explícitamente las dimensiones social y ambiental junto a la económica. Esta versión invita a los

emprendedores a evaluar su modelo desde tres planos interrelacionados: el económico, que define la viabilidad financiera; el ambiental, que examina el ciclo de vida de los productos, el uso de recursos y la huella ecológica; y el social, que analiza el impacto sobre la comunidad, las condiciones laborales y la equidad en la distribución de beneficios. Integrar estas capas en el trabajo pedagógico del libro no solo enriquece la discusión sobre sostenibilidad, sino que sitúa el emprendimiento dentro de un marco ético y de responsabilidad colectiva.

En la práctica formativa descrita en Sueños que Emprenden, esta perspectiva se traduce en actividades donde el lienzo no se llena de manera abstracta, sino que se construye a partir de historias reales, diagnósticos participativos y ejercicios de prototipado en territorio. De esta forma, el Canvas se convierte en una herramienta que empodera a las personas para transformar su entorno, orientando la creatividad hacia soluciones que generen valor económico sin desarraigar ni mercantilizar su identidad.

Así, el trabajo con el Canvas en este libro encarna la premisa de que el aprendizaje significativo no es solo un proceso cognitivo, sino también un proceso social y transformador: se aprende para hacer, pero también para pertenecer, cuidar y construir futuro colectivo.

Conclusión

En síntesis, la sustentación teórica del uso del Modelo Canvas en Sueños que Emprenden confirma que esta herramienta, más que un simple esquema de planificación estratégica, puede convertirse en un dispositivo pedagógico y social de alto impacto cuando se adapta con criterio, sensibilidad cultural y enfoque territorial.

Su potencial no radica únicamente en ordenar información sobre un modelo de negocio, sino en activar procesos de reflexión colectiva, estimular la creatividad aplicada y fortalecer la capacidad de los participantes para tomar decisiones estratégicas que respondan a sus realidades concretas.

En este sentido, el Canvas adquiere una doble función. Por un lado, actúa como marco estructural que permite visualizar de forma integrada la relación entre la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales, los recursos y las finanzas.

Por otro, se convierte en una plataforma de diálogo y co-creación que facilita que personas con diferentes niveles de formación, edades o experiencias puedan participar activamente en la construcción de un proyecto común. Esta dualidad —estructural y participativa— explica su efectividad en procesos formativos con poblaciones diversas, donde la claridad visual y la sencillez operativa se combinan con el respeto a la complejidad cultural del territorio.

La experiencia relatada en Sueños que Emprenden demuestra que adaptar el Canvas a contextos comunitarios y latinoamericanos no solo es posible, sino que amplifica su alcance. Al traducir los bloques en símbolos, metáforas o elementos visuales propios de la comunidad, se fomenta la apropiación de la herramienta y se

evita que el modelo sea percibido como un formato impuesto desde lógicas empresariales ajenas.

Este proceso de resignificación fortalece la pertinencia cultural de los emprendimientos y, al mismo tiempo, potencia la motivación de los participantes para implementar lo que planifican.

Además, el enfoque del libro subraya que el Canvas no debe concebirse como un punto de llegada, sino como un instrumento en permanente revisión y mejora. Su carácter visual y modular facilita la actualización constante, incorporando aprendizajes obtenidos en fases de validación, prototipado o interacción con el mercado.

Así, el modelo se integra de manera natural a metodologías ágiles como Lean Startup y a enfoques de innovación centrada en las personas como Design Thinking, generando sinergias que enriquecen la experiencia de aprendizaje y la calidad de los resultados.

En un contexto global marcado por desafíos de sostenibilidad, equidad y resiliencia, el Canvas, bien adaptado, se proyecta como una herramienta capaz de equilibrar la viabilidad económica con el impacto social y ambiental. Al promover modelos de negocio que consideran no solo la rentabilidad, sino también el cuidado del territorio, la inclusión de grupos históricamente marginados y la preservación de saberes locales, se avanza hacia una visión más integral del emprendimiento como motor de desarrollo sostenible.

De esta manera, Sueños que Emprenden ofrece un ejemplo concreto de cómo un instrumento concebido para el ámbito corporativo global puede reconfigurarse para convertirse en una herramienta de emancipación económica y fortalecimiento comunitario.

El Canvas, en este marco, deja de ser un lienzo estático para transformarse en un mapa vivo de posibilidades, donde cada decisión empresarial

se entiende como parte de una red de relaciones que sostiene y proyecta el futuro colectivo.

Bibliografía

- Amorós, J. E., & Cristi, O. (2010). Poverty and entrepreneurship in developing countries: What policies should be implemented? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 373–390. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0110-3>
- Ausubel, D. P. (1968). *A Cognitive view*. Educational psychology.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Emprendimientos indígenas en América Latina: Innovación con identidad*. BID. <https://publications.iadb.org/es/emprendimientos-indigenas-en-america-latina-innovacion-con-identidad>
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. John Wiley & Sons.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 8(1), 31–35.

- Calidoni-Lundberg, F. (2017). Adapting the Business Model Canvas for rural entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*, 20(3), 1-11.
- CEPAL. (2019). *Economía social y solidaria en América Latina y el Caribe: Una mirada a sus contribuciones y desafíos*. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44877>
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., & Mayer, R. (2009). *Internet marketing: strategy, implementation and practice*. Pearson education.
- Drucker, P. F. (2006). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. HarperBusiness.
- Fielt, E. (2013). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*, 1(1), 85-105.
- George, G., McGahan, A. M., & Prabhu, J. (2012). Innovation for inclusive growth: Towards a

theoretical framework and a research agenda. *Journal of Management Studies*, 49(4), 661–683. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01048.x>

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

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

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

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.

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

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

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

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

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

SENA & UNAD. (2020). *Guía didáctica: Modelo Canvas*.

<https://repositorio.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/37285/guia-didactica-modelo-canvas.pdf>

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

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

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

LAS AUTORAS

Este libro encuentra su raíz en la experiencia y compromiso de dos mujeres que, desde sus trayectorias profesionales y comunitarias, han hecho del conocimiento y la acción social un puente para transformar realidades: Claudia Liliana Asprilla Mondragón e Irma María Payán Moreno. Ambas representan la fuerza de la educación, la gestión social y el liderazgo en contextos donde la perseverancia y la visión de futuro se convierten en motores de cambio.

Claudia Liliana Asprilla Mondragón

Contadora Pública egresada de la Universidad Central del Valle del Cauca, especialista en Auditoría y Revisoría Fiscal y magíster en Gestión Empresarial por la Universidad Libre, se ha consolidado como una referente en el ámbito financiero y organizacional. Su experiencia de más de veinticuatro años la ha llevado a trabajar con instituciones de economía solidaria, entidades educativas, consejos comunitarios y organizaciones tanto públicas como privadas.

Su paso por entidades como el SENA – Fondo Emprender (2020-2024), la Corporación TALENTUM, la Fundación Caritas Diocesana y la Estrategia Red Unidos del DPS en Buenaventura ha estado marcado por el acompañamiento a proyectos productivos colectivos, el fortalecimiento empresarial y la promoción del emprendimiento.

En el campo académico, Claudia ha ejercido como docente en instituciones de renombre como la Universidad del Pacífico, la Universidad Minuto de Dios (UNIMINUTO), la Corporación Unificada Nacional (CUN) y el SENA, desempeñando también el rol de Directora del programa de Administración de Negocios Internacionales en la Universidad del Pacífico en 2024. Su vocación pedagógica se suma a su visión de servicio, aportando a la formación de nuevas generaciones de profesionales comprometidos con el desarrollo del Pacífico colombiano

.

Irma María Payán Moreno

Administradora Pública formada en la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), tecnóloga en Alimentos por la Universidad del Valle, especialista en Gerencia de Proyectos por la Corporación Universitaria Minuto de Dios y magíster en Administración de Negocios de la UTEL, ha consolidado una trayectoria profesional profundamente ligada al sector salud y a la gestión comunitaria.

Con más de dieciocho años de experiencia en el sector salud, Irma ha trabajado en EMSSANAR EPS-S y ha desarrollado una labor destacada como docente de emprendimiento y liderazgo en la Fundación Etnoeducativa “El Paraíso de los Ángeles”. Su vocación de servicio la ha llevado a ocupar espacios de liderazgo social: coordinadora local de la Cruz Roja Colombiana en Buenaventura, representante legal de la Fundación FUNSAGEMA, y gerente de la empresa Ahumados SANN S.A.S.

Su vida refleja más de veinte años de liderazgo comunitario en la región Pacífica,

orientado a la gestión y ejecución de proyectos ambientales, culturales, deportivos, sociales y de salud. Como docente de tiempo completo en la Universidad del Pacífico, contribuye a la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo sostenible y la atención a poblaciones vulnerables y víctimas del conflicto

Coincidencias y legado

Aunque sus campos de formación son diversos, ambas autoras convergen en una misión común: fortalecer los procesos sociales y productivos en Buenaventura y el Pacífico colombiano. Su trabajo se encuentra en la intersección entre la academia, la gestión empresarial y el liderazgo comunitario, demostrando que el conocimiento cobra sentido cuando se traduce en impacto social.

Claudia Liliana Asprilla Mondragón e Irma María Payán Moreno son, en esencia, constructoras de caminos colectivos. Con su ejemplo, inspiran a nuevas generaciones a reconocer que el saber, la organización y el compromiso ético son pilares indispensables

para la transformación social. Este libro es también reflejo de sus trayectorias, de sus luchas y de la esperanza que ambas depositan en el poder de la educación y la gestión comunitaria como motores de futuro.

