



Universidad EAN

**MEJORAMIENTO DEL MODELO DE EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE DE LA
EMPRESA DREAMINGACTION:**

UNA NUEVA LÍNEA DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE VALOR

Autor y Autoras

Leonardo Rodríguez Sánchez

Paula Juliana Díaz Silva

Ángela Yannet Amortegui Contreras

Programas Académicos

Especialización en Gerencia de Proyectos

Especialización en Gobierno y Gerencia Pública

Tutora

Denise Caroline Arguelles Pabón

Bogotá, Colombia 2021

Tabla de Contenido

Resumen	4
Introducción	5
Problema de Investigación	5
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Justificación	12
Marco Teórico	13
Metodología	29
Enfoque, alcance y diseño de la investigación	29
Diagnóstico organizacional	29
Población	33
Selección de métodos o instrumentos para recolección de información y técnicas de análisis de datos	35
Análisis y Discusión de los Resultados	38
Análisis FODA	38
Análisis VRIO	39
Diamante de Porter	40
Análisis PESTEL	42
Lista de Verificación	44
Entrevistas semiestructuradas	46
Modelo de Emprendimiento Sostenible	46
Plan de Implementación	57
Conclusiones	59
Referencias	62

Lista de Tablas

Tabla 1. Indicador de Seguimiento a la Economía (ISE), agrupaciones de actividades económicas	24
Tabla 2. Descripción de instrumentos de recolección de información	35

Lista de Figuras

Figura 1. Indicador de Seguimiento a la Economía (ISE), actividades terciarias	25
Figura 2. Variación de los ingresos operacionales, según subsector de servicios	26
Figura 3. Modelo de Emprendimiento DreamingAction	30
Figura 4. Mejoramiento Modelo de Emprendimiento Sostenible DreamingAction	48

Resumen

Ante la complejidad del actual contexto colombiano, el emprendimiento se consolida como una oportunidad para la mejora de la calidad de vida de muchas personas, familias y comunidades vulnerables en Colombia, motivo por el cual, la empresa de consultoría DreamingAction ha apostado por un Modelo de Emprendimiento Sostenible que sea la base de su nueva línea de negocio, para la creación de valor tanto para la empresa como para los emprendimientos desde la sostenibilidad, la regeneración del medio ambiente y el “ganar-ganar-ganar”: para personas, comunidades y naturaleza.

Se realizó una intervención empresarial a partir del diagnóstico organizacional de DreamingAction, por medio de diversos instrumentos para la recolección de información y técnicas de análisis de datos que permitieron analizar a profundidad su contexto externo, interno y decantar la estrategia para mejorar un Modelo que fuese: competitivo, pertinente frente a las necesidades de las personas emprendedoras en el país, ajustable para cualquier etapa en la que se encuentren los emprendimientos y capaz de generar una propuesta de valor diversa respecto al sentido, forma y metodologías de acompañamiento.

Así, la presente investigación permitió mejorar y validar el Modelo de Emprendimiento Sostenible de DreamingAction y proponer su correspondiente Plan de Implementación, siendo un Modelo innovador que fue potenciado a partir del fortalecimiento técnico desde la gestión de proyectos, la gerencia pública, la sostenibilidad, y que logra reflejar el know-how y propuesta de valor de la empresa.

Palabras clave: modelo, emprendimiento, sostenibilidad, línea de negocio, creación de valor.

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo mejorar el Modelo de Emprendimiento Sostenible para DreamingAction, creando una nueva línea de negocio que cree valor según las necesidades de dicha empresa y según el contexto colombiano. Y para ello, la presente entrega aborda los siguientes aspectos: el problema de la investigación (antecedentes, descripción y pregunta de investigación), objetivo general, objetivos específicos, justificación, marco teórico y marco institucional.

Problema de Investigación

El contexto actual de Colombia es un contexto sumamente complejo desde muchos puntos de vista, si bien es un país que tiene muchas virtudes, también es uno en donde hay muchos aspectos que no están andando bien y eso más allá de una disertación teórica, tiene efectos prácticos en el goce pleno de los derechos humanos y la calidad de las personas que viven en el territorio. Por ejemplo, en primera medida, el conflicto armado colombiano ha permanecido por más de 60 años, lo que ha dejado un total de 9'153.078 personas reconocidas como víctimas del conflicto armado según el Registro Único de Víctimas (UARIV, 2021) y a partir del poco avance en la implementación de los Acuerdos de Paz de La Habana (Grasa, 2020), nos encontramos en un escenario de recrudecimiento del conflicto armado en donde las dinámicas de violencia generadas por los actores armados no estatales siguen siendo una constante. En este contexto se identifican hechos victimizantes como la amenaza y/o asesinatos selectivos a líderes y lideresas sociales/políticos, así como a desmovilizados firmantes de paz, desplazamientos forzados tanto individuales como masivos, confinamiento,

reclutamiento y uso de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, accidentes con Minas Anti-Persona /Municiones sin Explotar, Artefactos Explosivos Improvisados, ataques contra infraestructura y bienes civiles, y feminicidios (OCHA, 2021).

En segunda medida, el fenómeno migratorio masivo por parte de personas provenientes de Venezuela, en donde Colombia al ser el país con mayor proximidad geográfica, según cifras de Migración Colombia (2021), acoge a más de 1.742.927 personas en estado de vulnerabilidad, en donde el 56,4% de esta población (983.343 personas) no está regulada. Esto implica retos para el país principalmente en materia de acceso a derechos fundamentales como el agua potable, la salud o la educación, sumado al acceso a bienes y servicios, sumado al reto de la regularización, la estabilización e integración local de dicha población con vocación de permanencia.

En tercera medida, la pandemia generada por el COVID-19 aumentó las brechas sociales y la desigualdad según el Informe de Riesgos Globales del Foro Económico Mundial (2021), escenario que Colombia comparte, en tanto, las personas con pobreza multidimensional han sido las más afectadas respecto a sus necesidades básicas insatisfechas y el acceso a los derechos básicos como agua potable, alimentación, vivienda, salud, educación y trabajo en condiciones de dignidad, lo cual ha significado el aumento de las tasas de desempleo, desescolarización, hambre, acceso a la salud e incluso violencias basadas en género y violencia intrafamiliar. Y dicho contexto de pandemia, hace que Colombia se encuentre actualmente en un periodo de reactivación económica, en tanto, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2020), en su balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe expuso que se presentó una contracción de la economía del 6,8% en 2020 y una

estimación de crecimiento del 3,7% proyectada a diciembre. Sin embargo, en la presentación de resultados del Informe del DANE (2021), se proyectó un crecimiento del 17,6% en el PIB para el segundo trimestre del 2021, siendo este un factor positivo en la reactivación económica del país, lo cual implica mayores desafíos para los emprendimientos emergentes.

Y como cuarta medida, si bien Colombia es uno de los países más biodiversos del mundo, es claro que actualmente la realidad medioambiental no está en su mejor momento, según el Informe Anual sobre Estado de los Recursos Naturales y del Medio Ambiente – IERNA en Colombia hecho por la Contraloría General de la República (2020), se advierten profundos impactos ambientales frente a asuntos como: la contaminación de las cuencas hidrográficas y pérdida de recursos hidrobiológicos, el precario estado de los ecosistemas marinos y manglares, el aumento de la deforestación, el bajo cumplimiento de la norma ambiental vigente en materia de exploración y explotación de recursos naturales no renovables, y el incumplimiento sobre la participación justa y equitativa de algunos proyectos que aprovechan los recursos genéticos (Contraloría General de la República, 2020), situación que se agrava con las amenazas y/o asesinatos a líderes/lideresas ambientales y los proyectos económicos extractivos de gran escala como el petróleo, gas, la madera, la minería, las represas, los monocultivos como la palma africana o la caña de azúcar y la ganadería extensiva.

Este panorama, es una invitación a poder innovar en las alternativas de solución frente a los retos en materia social, política, económica y ambiental, en tanto, es evidente que actualmente buena parte de las personas que viven en el país no está

teniendo la oportunidad de solventar lo básico que necesita cualquier ser humano para vivir en condiciones de dignidad (DANE-NBI, 2018), por lo cual, el emprendimiento sigue siendo una alternativa vigente y potente que le puede permitir a las personas tener los medios de vida necesarios para poder tener calidad de vida y gozar plenamente de los derechos humanos.

El emprendimiento es entendido como una unidad vital para el crecimiento y el desarrollo económico y social del país, ya que este es el garante y el promotor de innovación, progresos en productividad, internacionalización, generación de ingresos y riqueza (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo - UNCTAD, 2012; Banco Mundial & Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OECD, 2013; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE, 2016). Y aunque el país ha sido pionero en materia normativa frente al tema, actualmente existen barreras a superar en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y desarrollo de los emprendimientos, por ejemplo, por medio de espacios que permitan la generación de ingresos, logren materializar y plasmar aumentos en la productividad, lo que implica reducir la debilidad institucional y conectar a los emprendimientos con mecanismos de financiamiento, redes y formación, ya que las personas que emprenden no siempre tienen las competencias para ello (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2020).

Y precisamente por la importancia de generar soluciones viables a este contexto, las necesidades básicas insatisfechas que tienen las personas y la potencia del emprendimiento sostenible como eje transformador, es que la empresa DreamingAction ha decidido aportar por innovar, consolidar y adoptar una nueva línea de negocio desde

un Modelo de Emprendimiento Sostenible propio, para crear valor desde su know-how a partir de la consultoría, el acompañamiento y el fortalecimiento de capacidades a emprendimientos que permitan mejorar la calidad de vida de individuos, familias y comunidades enteras en contextos de vulnerabilidad.

Actualmente, el Modelo de Emprendimiento Sostenible soñado por la empresa, es un modelo pensado desde la premisa del “ganar-ganar-ganar”: para las personas, las comunidades y la naturaleza, entendiendo que de no ser así, los proyectos productivos no serán sostenibles ni rentables a largo plazo, desde una perspectiva que asume que generar riqueza económica a partir de la explotación y la devastación de la naturaleza, es una premisa económica que a largo plazo es insostenible, porque genera impactos negativos en el medio ambiente y esto atenta con la supervivencia del mismo ser humano.

Por este motivo, existe una apuesta clara de DreamingAction por acompañar, capacitar y forjar emprendimientos con un modelo propio que no solamente ponga a soñar y capacite a los/as futuros emprendedores sobre el emprendimiento, sino que también sea un modelo que permita formar las capacidades necesarias para la sostenibilidad de los emprendimientos a largo plazo, que provea de capital semilla para poder comenzar el emprendimiento, que acompañe el emprendimiento desde el proceso de gestación misma, entendiendo que la etapa inicial es la más compleja, e incluso, apoyarles en el anclaje a nichos de mercado concretos.

Sin embargo, el problema de investigación es que, aun cuando estos planteamientos frente al alcance del modelo son muy potentes y visionarios según las necesidades del contexto colombiano, para el grupo investigador es claro que el Modelo de

Emprendimiento Sostenible soñado por DreamingAction no corresponde al modelo actualmente formulado por la empresa, porque si bien su mayor fortaleza es en las habilidades blandas del emprendedor al abordar temas como la comunicación empática, la autogestión, el trabajo en equipo, la construcción de acuerdos y la innovación; también se nombran temas como la identificación del problema, el análisis de mercado y del cliente, capital semilla, gastos fijos y variables, definición de costos del producto/servicio, lecciones aprendidas, fidelización, impacto y responsables, tiempos y costos, sin embargo, estos últimos temas en gran parte no están nombrados ni agrupados con la especificidad técnica del emprendimiento, además hay temas cruciales que nunca se enuncian y tampoco está claro el abordaje metodológico que se hará para ninguno de los temas.

Por esta serie de cuestiones, es claro que el Modelo de Emprendimiento de la empresa tiene fuertes oportunidades de mejora a partir del fortalecimiento en el abordaje técnico del emprendimiento sostenible, la agrupación de temáticas dependiendo de la etapa del emprendimiento, y el abordaje de temas y metodologías sustanciales como, por ejemplo, la identificación de problemas, necesidades y deseos, el Coolhunting, el Design Thinking, el Lienzo de Propuesta de Valor, el Modelo de Negocio Sostenible CANVAS, el System Mapping, la Línea Base de Desempeño (Alcance – Cronograma – Costos), el funcionamiento del Ecosistema de Emprendimiento en Colombia, las Políticas Públicas de Emprendimiento en el país, el desarrollo sostenible o los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, asuntos abordados por la gestión de proyectos, la gerencia pública y la sostenibilidad, lo cual es

acorde a las áreas de experticia de los programas académicos de dicho grupo de investigación.

Y por ese motivo, la presente investigación busca mejorar el Modelo de Emprendimiento Sostenible de DreamingAction, creando una nueva línea de negocio que cree valor según las necesidades de la empresa, siendo entonces la pregunta de investigación: ¿cómo mejorar el Modelo de Emprendimiento Sostenible que responda a las necesidades de la empresa DreamingAction en el contexto colombiano para la creación de una nueva línea de negocio?

Objetivo General

Mejorar el Modelo de Emprendimiento Sostenible en la empresa DreamingAction, con el fin de crear una nueva línea de negocio que genere nuevas oportunidades, tanto para la empresa, como para la creación de valor en los emprendimientos sociales, por medio del fortalecimiento desde la gestión de proyectos, la gerencia pública y la sostenibilidad.

Objetivos Específicos

- Analizar el planteamiento del Modelo de Emprendimiento Sostenible de DreamingAction.
- Determinar desde la perspectiva del emprendimiento sostenible los aspectos que se deben mejorar del Modelo de Emprendimiento Sostenible de DreamingAction.
- Proponer los ajustes necesarios al Modelo de Emprendimiento Sostenible de DreamingAction en el contexto del emprendimiento sostenible.

- Plantear las estrategias para hacer del Modelo de Emprendimiento Sostenible una nueva línea de negocio que genere valor para DreamingAction y sus grupos de interés.
- Proponer un plan de implementación del Modelo de Emprendimiento Sostenible como una nueva línea de negocio en DreamingAction.

Justificación

La presente investigación, busca mejorar el Modelo de Emprendimiento Sostenible de la empresa DreamingAction, para que se cree una nueva línea de negocio que permita la ampliación de su portafolio de servicios y a su vez la creación de valor, en tanto, en la revisión preliminar del Programa de Emprendimiento de la empresa (DreamingAction, 2021), se encontró que actualmente lo que está propuesto allí no corresponde totalmente al modelo soñado por la misma empresa, en tanto, si bien tiene fortalezas también tiene bastantes oportunidades de mejora, haciendo que la investigación sea relevante y de utilidad concreta.

Es sustancial mencionar que, la investigación es conveniente porque DreamingAction pretende consolidar una nueva línea de negocio que impacte el contexto colombiano desde el emprendimiento, y que al encontrarse en la prestación del servicio de consultoría, esto implica que el Modelo de Emprendimiento Sostenible que será mejorado tendrá impacto en muchas personas, familias y comunidades vulnerables en Colombia, lo cual hace que sea relevante a nivel social y que tenga implicaciones prácticas, porque el proyecto de investigación está sujeto a una necesidad expresa de la empresa en dicho contexto; tiene valor teórico porque si bien

existen variados modelos de emprendimiento y de emprendimiento sostenible, existe el reto de crear un modelo en donde perviva el know-how de DreamingAction desde una apuesta profunda por el “ganar-ganar-ganar”; y tiene utilidad metodológica porque la investigación permite fortalecer las capacidades investigativas del grupo investigador y aprovechar sus conocimientos respecto a la gestión de proyectos, la gerencia pública y la sostenibilidad, áreas del conocimiento capaces de dar respuestas válidas, útiles y prácticas a las necesidades tanto de la empresa como del contexto del país.

Por último, siendo parte de la Universidad EAN y siguiendo sus lineamientos institucionales, la presente investigación se enmarca en el campo de investigación de “Emprendimiento y Gerencia”, el grupo de investigación de “Entrepreneurship” y la línea de investigación de “Diseño Estratégico”.

Marco Teórico

Comenzando por lo concerniente al emprendimiento, académicamente tiene un desarrollo muy amplio desde el Siglo XX, en donde destacan una serie de pensadores que plantean el estudio del fenómeno del empresario y del emprendedor, lo cual han permitido la consolidación del emprendimiento como teoría económica y como disciplina científica.

Inicialmente Kundel (1991), hace referencia a la actividad emprendedora como la gestión del cambio o renovación dentro de una organización o lugar; por su parte Drucker (1985) desde un enfoque más económico, asegura que el emprendimiento es un proceso en cuya base se haya la mezcla de productos y servicios, como generadores de cambio social; siendo esta relación entre el

emprendimiento y el impacto social estudiada por Gatica (2011), quien afirma que el emprendimiento es la plataforma sobre la cual se apoya la innovación para generar un impacto socioeconómico.

Por su parte Romero & Restrepo (2016), en una perspectiva más humanista, conciben el emprendimiento como la actitud de afrontar nuevos caminos dejando de lado el miedo al fracaso, esforzándose cada vez más y manteniendo la perseverancia que lleva al éxito; mientras que McClelland (1968) y Orrego (2009) en esta misma perspectiva coinciden en otorgarle un carácter actitudinal al concepto, considerando que el emprendimiento depende de las competencias, habilidades de la personalidad de cada uno de los sujetos y las respectivas capacidades de afrontar retos sin miedo al fracaso.

En Colombia, el concepto emprendimiento fue definido en la Ley 1014 de 2016 o “Ley de Emprendimiento”, la cual establece que el emprendimiento es una manera de pensar y actuar enfocada a la creación de riqueza monetaria, se concentra en las oportunidades globales para la creación de valor, lo que permite un beneficio para la empresa, la economía y la sociedad (Congreso de la República de Colombia, 2019).

Sin embargo, la definición de emprendimiento más acorde con el enfoque de la presente investigación es la postulada por Duarte, quien basado en la perspectiva administrativa de Stephen Robbins (2005), afirma que el emprendimiento es:

Un proceso en el que un individuo o los grupos de individuos realizan esfuerzos por buscar oportunidades para que se pueda crear cierto valor y crecimiento, compensando deseos y necesidades por medio de la innovación, dejando a un lado aquellos recursos que se posean en el momento determinado (Duarte, 2007, p. 47),

lo que abarca tanto el proceso de creación de nuevas empresas como la reinención de empresas ya existentes.

Además, en este sentido, se entiende al emprendedor como la persona que es capaz de identificar la oportunidad de negocio y propone una nueva propuesta de valor para los diferentes clientes, dependiendo del nicho, lo que permite que se cree o se desarrolle un negocio determinado (Duarte, 2007). Al mismo tiempo, la descripción del proceso emprendedor de Brazeal y Herbert (1999) propone la innovación como elemento clave que proviene de la tecnología y del evento empresarial de la administración, siendo la creatividad una característica esencial del ser humano emprendedor y la innovación una ventaja netamente competitiva del negocio (Valencia, Gutiérrez, Montoya, Umba & Montoya, 2017).

El concepto de modelo según la Guía del PMBOK 7ma Edición (2021), dicta que es una “estrategia de pensamiento para explicar un proceso, marco de referencia o fenómeno”. A su vez, los modelos de emprendimiento son diversos dependiendo de su necesidad, algunos son establecidos según sectores (económico, social, político); otros son modelos específicos que sólo tienen aplicación en un contexto determinado (local, regional o nacional); y otros intentan explicar el funcionamiento de los procesos de emprendimiento.

Para efectos de la presente investigación, existe un prioritario interés por el emprendimiento sostenible, el cual está compuesto por tres dimensiones: la social, la humana y la económica, con el fin de que se puedan realizar las respectivas iniciativas de negocios las cuales permitan la adopción de oportunidades en el entorno que se desarrolle, buscando originen algunos bienes y servicios que satisfagan las

necesidades de la población, incorporando la creatividad y la innovación como parte fundamental para el desarrollo de esta actividad. Además, este enfoca al individuo como un componente de valor agregado en la competencia y para el desarrollo óptimo del entorno económico (Araque, Peralta, Meriño y Córdoba, 2017).

De acuerdo con Rodríguez (2016), el emprendimiento sostenible tiene tres grandes términos fundamentales: el primero: a) el eco emprendimiento, implica que hayan productos con iniciativas de negocios responsables y comprometidas en su totalidad con el medio ambiente; el segundo: b) emprendimiento social tiene que ver con el comportamiento de las empresas en los ámbitos sociales y éticos como: la gestión del talento humano, los derechos humanos, el trabajo infantil, el género, la discriminación o la participación de los trabajadores en beneficio de la empresa, lo que de manejarse correctamente, genera un mayor rendimiento en las operaciones y permite una mayor productividad; el tercero: c) emprendimiento empresarial, resalta aquellos resultados en términos financieros de la empresa, donde se ponen en evidencia aspectos de la gestión, la dirección, organización y el proceso de planificación y control para obtener un alto grado de la rentabilidad.

Por otra parte, la palabra negocio proviene de los vocablos del latín “Nec y Otium”, que significa lo que “no es ocio” o lo que se hace por obtener una recompensa. La RAE (2000) lo define como la ocupación, el quehacer o el trabajo; Markides (2000) sostiene que el negocio se define según el producto que oferte, la función que cumpla en el mercado o las capacidades básicas con las que cuente. Distinto del concepto de línea de negocio, que implica “el conjunto de uno o más productos altamente relacionados”

con respecto a los servicios ofrecidos a un cliente específico o la necesidad del negocio (Copro. S.f).

Y lo anterior, sustenta el modelo de negocio, que es la arquitectura básica a través de la cual una empresa se puede diferenciarse al identificar que se vende, como lo vende, a quien se lo vende, con que recurso cuenta como se genera los ingresos (Silva, 2014). A su vez, para Osterwalder & Pigneur (2011) “es un plan a seguir por parte la empresa”, el cual centra su desarrollo en el análisis del cliente, entendiendo sus necesidades y requerimientos, la creación de valor para los usuarios, la imagen y el posicionamiento de la empresa en el mercado y la forma de distribución, además de ser una herramienta y/o instrumento conceptual que contiene varios elementos y en sus relaciones se puede expresar la lógica de negocio de una empresa específica (Osterwalder, 2005).

Al respecto, existen varios tipos de modelos de negocio, entre ellos encontramos: el modelo cerrado de negocio, el modelo abierto de negocio o el Modelo Canvas, en este último profundizaremos por su pertinencia con la investigación. El Modelo Canvas enfatiza en las cuatro áreas principales que debe tener todo negocio: los clientes, la infraestructura, la oferta y la viabilidad del negocio (Osterwalder, 2011), permitiendo dar una apreciación de las necesidades del cliente, el reconocimiento de las alternativas de abordaje, el segmento del cliente, así como la capacidad, los recursos y la viabilidad de su puesta en marcha (Osterwalder, 2011), esto permitirá al negocio posicionar el bien o servicio a brindar.

En dicho modelo, está inserta la creación de valor por medio del negocio, porque dentro de su estructura de desarrollo busca generar valor que como lo menciona Bonel

(2003): “el valor es un conjunto de bienes económicos o no, que crean cualquier otro tipo de utilidad” (bien sea de poder o prestigio), que, para llegar a él, se debe analizar cuáles son las ventajas competitivas que posee la empresa, así como alianzas y estrategias de impacto en el mercado. Por ello, el Modelo Canvas analiza el precio, la novedad, la calidad, la conveniencia, la marca, el desempeño, la reducción del riesgo, la reducción de costos, el diseño y la customización, generando una propuesta de valor consistente para incursionar en el mercado (Osterwalder, 2009), resolviendo la pregunta sobre cuál es el factor diferenciador.

Es importante mencionar que, todas las empresas deben contemplar la creación de valor, siendo este un conjunto de elementos que constituyen todo el sentido de una empresa como organización, porque contempla no solamente el valor de los bienes, derechos u obligaciones que constituyen el patrimonio, sino también de aquellas expectativas de los beneficios que se busca generar en la empresa. Para calcular la creación de valor en la empresa se establecen tres conceptos básicos: el capital empleado, el coste de capital y la utilidad neta de operación después de impuestos, lo que nos permitirá conocer la utilidad económica, y para fijar el valor de una empresa se han establecido múltiples métodos o modelos, ninguno de los cuales tiene una aceptación generalizada (Martínez, 2011), sin embargo, es importante mencionar que se crea valor en la empresa, en el momento en el cual la utilidad o riqueza que se forja es lo suficiente para cubrir el coste de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio.

Sin embargo, actualmente la creación de valor no solamente parte de los pilares mencionados anteriormente, porque se entiende desde un enfoque en el que la

empresa no solamente tiene como objetivo generar rentabilidad, sino que en dicho proceso también genera valor a los distintos stakeholders que se relacionan con su negocio, lo que le permite ser sostenible a largo plazo y esto lo logra por medio de la Responsabilidad Social Empresarial - RSE. La RSE consiste en un proceso de mejora continua, basado en la integración de que las organizaciones no solamente cumplen las leyes y/o normas, sino que también de manera voluntaria se enfocan en las áreas sociales y medioambientales, lo que permite que la empresa tenga un impacto positivo en los ámbitos mencionados anteriormente (Cajiga, 2010), lo que le permite a la empresa incluir dentro de su apuesta estratégica la RSE, pues le permite crear valor interconectado con un negocio rentable, un ecosistema sostenible y sustentable e impactando a todos sus grupos de interés: clientes, gobierno, proveedores, colaboradores, medio ambiente, accionistas e incluso la competencia.

Respecto al conjunto de actividades de valor que realiza una unidad de negocio, se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, lo que resulta en la cadena de valor, y frente a la identificación de las estrategias de valor, Porter (1986) en la evaluación de la cadena de valor, afirma que se deben analizar los componentes internos de la empresa a fin de optimizar el recurso e impactar el mercado, permitiendo optimizar los recursos disponibles en las actividades de soporte y las actividades primarias.

Los orígenes de la consultoría como negocio se remontan al surgimiento de la administración científica, donde Frederick Taylor fue el pionero en el desarrollo de esta actividad económica en donde promovían sus principios teóricos en diversas industrias. Justamente DreamingAction es una empresa de consultoría de gestión, que según la

actividad 7020 de la Cámara de Comercio es la Prestación de asesoría, orientación y asistencia operacional a empresas y otras organizaciones sobre cuestiones de gestión, como la planificación estratégica y organizacional, la gestión estratégica de productos y servicios de diseño, y la gestión de innovación; temas de decisión de carácter financiero; objetivos y políticas de comercialización; planificación de la producción y de los controles; políticas, prácticas y planificación de recursos humanos (Cámara de Comercio, 2021).

Y precisamente desde el know-how de DreamingAction, ha determinado tres pilares fundamentales para una intervención de alto impacto por medio de la consultoría: el primer pilar es la socio afectividad, la cual es sumamente útil en los procesos educativos y se entiende como el proceso por el que los seres humanos a lo largo de su ciclo vital, desarrollan las habilidades necesarias para reconocer/expressar sus propias emociones y demostrar afecto (De la Hortua, Medina & Morales, 2018.), de igual manera, Romagnoli, Mena y Valdés (2010) la definen como “un conjunto de habilidades que se relacionan y afectan los aprendizajes y desempeños personales, académicos y sociales”. Además, la socioafectividad busca fortalecer habilidades específicas como la autoestima, el reconocimiento de sí mismo, la empatía, el manejo de emociones y su identificación, las relaciones interpersonales y el discernimiento moral para el desarrollo del ser humano en el relacionamiento con el otro (Romagnoli, Mena y Valdés. 2010).

El segundo pilar es el enfoque apreciativo, el cual plantea una nueva forma de analizar la dinámica de una organización desde la colaboración de los miembros y busca transformar de manera positiva la cultura organizacional, promoviendo el cambio

e invitando a ver lo positivo (Varona, 2020). Lewis, Pasmore & Cantore (2016) citado por Varona (2020), recoge los planteamientos de quienes proponen cinco fases para hacerlo: en “Definir” aborda el tema de intervención, en “Descubrir” reivindica o destaca lo positivo de la organización, en “Soñar” busca en el planteamiento del soñar los objetivos o metas a alcanzar, en el “Diseñar” la forma para conseguirlo, y en “Vivir” la ejecución o desarrollo de lo anteriormente planteado.

El tercer pilar, es la metodología de Dragon Dreaming, la cual pretende guiar a las organizaciones que construyen proyectos desde tres áreas fundamentales: a) el individuo, en cuanto a su crecimiento personal; b) el crecimiento de la comunidad, entendiendo a un grupo o colectivo de personas con un objetivo en común; y c) el servicio y el cuidado de la tierra, destacando la relación de los seres humanos con el mundo y su entorno inmediato (Croft, s.f). Dicha metodología propone cuatro fases para la elaboración de proyectos: a) Soñar, es el reconocimiento de las ideas o sueños de los participantes; b) Planificar, construcción de objetivos Smart y un tablero de control llamado Karabirrdt; c) Hacer, respondiendo a 12 preguntas de supervisión y la utilización de herramientas como la Matriz Grantt, así como la conformación de grupos de trabajo enfocados en el bienestar, la comunicación, los vínculos y las redes sociales al interior del grupo de trabajo; y d) Celebrar, la cual son las acciones de retroalimentación y aprendizaje.

Finalmente, desde el concepto de la sostenibilidad, un referente fundamental son los Objetivos de Desarrollo Sostenible los cuales fueron adoptados por todos los países miembros de la Asamblea General de las Naciones Unidas en el 2015, siendo “un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que

todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030 (...) siguiendo la promesa de no dejar a nadie atrás” (PNUD, 2021).

Los 17 ODS crean una nueva visión del desarrollo desde un justo equilibrio de la sostenibilidad social, ambiental y económica, se establecen como una herramienta de planificación, intervención y seguimiento en todos los países respecto a las acciones del presente respecto al futuro, y están integrados, es decir que son complementarios, por lo que afectando a alguno se afecta también a los demás, por lo que todos los Estados, empresas y demás estamentos de la sociedad civil son necesarios para el cumplimiento de dichos Objetivos.

Dichos ODS van enfocados en distintas perspectivas:

- Fin de la pobreza.
- Hambre cero.
- Salud y bienestar.
- Educación de calidad.
- Igualdad de género.
- Agua limpia y saneamiento.
- Energía asequible y no contaminante.
- Trabajo decente y crecimiento económico.
- Industria, innovación e infraestructura.
- Reducción de las desigualdades.
- Ciudades y comunidades sostenibles.
- Producción y consumo responsables.

- Acción por el clima.
- Vida submarina.
- Vida y ecosistemas terrestres.
- Paz, justicia e instituciones sólidas.
- Alianzas para lograr objetivos.

Marco Institucional

La empresa DreamingAction Consultores S.A.S., sus fundadores son Esmeralda Arias, Héctor Aristizábal y Luis Benítez, es una empresa colombiana con tres años de experiencia en el sector económico terciario o de servicios que “incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía” (Banrepcultural, 2017) dentro de las cuales se encuentran los servicios de consultoría anteriormente definidos, siendo una actividad económica que se basa en el conocimiento y que contribuye al Producto Interno Bruto – PIB nacional colombiano. Adicional, la empresa es perteneciente al subsector económico de la Consultoría de Gestión (Cámara de Comercio, 2021).

Con respecto al análisis del sector, en comparación con el indicador de seguimiento de la economía (ISE) del DANE (2021) comparativo año 2020- 2021, se evidencia que las actividades de la economía en el sector terciaria tuvieron una variación significativa con relación a 2020 y el impacto del COVID-19 en la economía, para el caso en cuestión las actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo del año 2020 que se encontraron en un –1.3 hubo

un incremento porcentual a 2021 en un 10,5 del mismo mes 2021, presentando una variación 9.1 en los dos años.

Tabla 1.

Indicador de Seguimiento a la Economía (ISE), agrupaciones de actividades económicas.

INFORMACIÓN PARA TODOS
Indicador de seguimiento a la economía (ISE)
Agrupaciones de actividades económicas
Series ajustadas por efecto estacional y calendario – Variaciones anuales y bienales en volumen
2020^{pr} - 2021^{pr} (agosto)

Agrupación	Actividades económicas	Tasa de crecimiento anual (%)		Variación bienal*
		2020 ^{pr} Agosto	2021 ^{pr} Agosto	
PRIMARIAS	Actividades agropecuarias y explotación de minas y canteras	-8,5	1,9	-6,7
SECUNDARIAS	Industrias manufactureras y construcción	-12,7	11,7	-2,5
TERCIARIAS	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; Distribución de agua	-4,2	6,2	1,7
	Comercio al por mayor y al por menor; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida	-25,5	44,0	7,3
	Información y comunicaciones	-1,8	12,6	10,6
	Actividades financieras y de seguros	2,8	-3,8	-1,2
	Actividades inmobiliarias	1,9	1,9	3,8
	Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo	-7,5	11,3	3,0
	Administración pública y defensa, educación y salud; Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios	-1,3	10,5	9,1

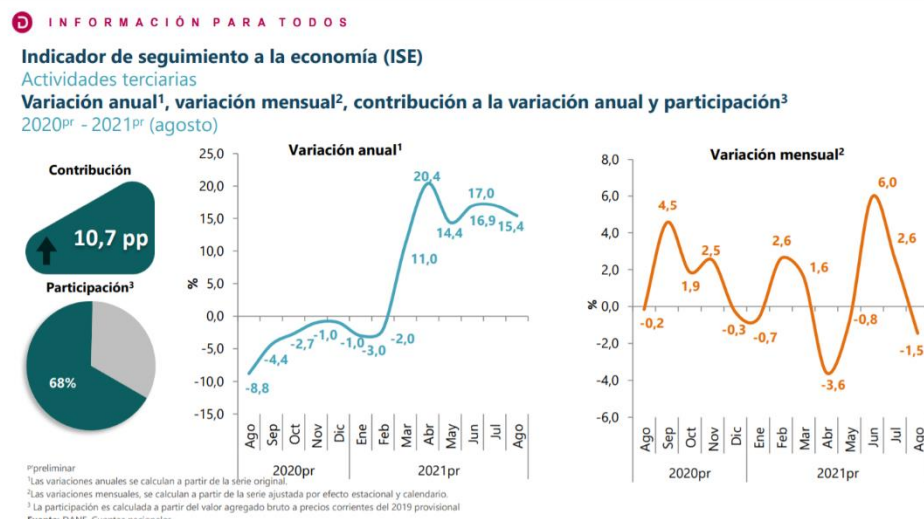
* Es la variación del periodo de referencia con el mismo mes de dos años atrás.
^{pr}preliminar
Fuente: DANE, Cuentas nacionales

Nota: Extraído de Departamento Administrativo Nacional de Estadística, cuentas nacionales principales resultados agosto 2021, Indicador de seguimiento a la economía, pág. 14. (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presentacion_ISE_ago2021.pdf)

De igual manera al analizar el ISE en detalle a las actividades terciarias, frente a la variación anual, mensual y su contribución y variación año 2020 y 2021, se menciona que en el año 2020 comprendiendo los meses de agosto a enero el índice es negativo dado la ralentización de la economía y las medidas de confinamiento determinadas por el gobierno nacional y la cuarentena, en un principio estricta y posterior paulatina o sectorizada a grupos atareos y poblacionales específicos, observando como en los primeros meses de febrero 2021 se presenta aumento en el 20,4 y como desde allí ha decrecido de manera paulatina.

Figura 1.

Indicador de Seguimiento a la Economía (ISE), actividades terciarias



Nota: Extraído de Departamento Administrativo Nacional de Estadística, cuentas nacionales principales resultados agosto 2021, Indicador de seguimiento a la economía, actividades terciarias, pág. 10.

(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presentacion_ISE_ago2021.pdf)

Adicional en la Encuesta Anual de Servicios desarrollada por el DANE (2019), evidencia la variación de los ingresos operacionales, según el subsector de servicios, en ese sentido se evidencia: que el ítem de otras actividades de servicios, tercer sector con relación a la productividad por actividad económica encontramos en el país y particulariza las acciones en el ítem de Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas, en las cuales se ubica Dreaming Action, el cual para dicho año 5,7%.

Figura 2.

Variación de los ingresos operacionales, según subsector de servicios

**Gráfico 1. Variación de los ingresos operacionales, según subsector de servicios
Total Nacional
2019/2018**



Nota: extraída de Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2019). *Encuesta anual de servicios*. Pág. 1. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas>

Sus principales nichos de mercado son la empresa privada, las organizaciones sociales, la cooperación internacional, instituciones estatales y universidades. DreamingAction diseña procesos que permiten la intervención integral de las organizaciones, re-humanizando los sistemas de trabajo mediante el encuentro entre las personas, los equipos, la organización como sistema vivo y la sociedad (DreamingAction, 2020), lo hacen mediante tres modalidades de acompañamiento según las necesidades de sus clientes: la presencialidad, el e-learning y el blended learning, y por medio de cuatro acciones:

- Conectar: La contribución de las personas con el propósito de la organización, para lograr una estrategia con sentido humano.

- Diseñar: Acciones a la medida para desarrollar y movilizar el talento buscando incrementar su afiliación.
- Implementar: Prácticas que fortalezcan el liderazgo y promuevan la sinergia en los equipos, con el fin de facilitar la consecución de resultados.
- Acompañar: Los diálogos de la organización para el cuidado de las relaciones, con conversaciones auténticas en procura del bien común.

Las apuestas metodológicas más preponderantes para DreamingAction como empresa de consultoría son: la socioafectividad, la indagación apreciativa y el Dragon Dreaming, las cuales ya fueron conceptualizadas anteriormente. Así mismo, la empresa cuenta con tres programas (DreamingAction, 2020):

- De la crisis a la transformación

Acompañar a las organizaciones en la comprensión de cualquier crisis por la que estén atravesando, los factores que la alimentan, los actores e hitos claves de su gestación, logrando entender colectivamente la potencialidad que encierra la crisis e identificando los caminos y posibilidades que se abren con ella, ritualizando el cambio.

Sus procesos son:

- Transformación creativa de los conflictos organizacionales y comunitarios.
- Liderazgo auténtico y equipos autogestionados.
- Cuidado de las personas, de los equipos y de la organización.
- Riesgo psicosocial.

- Gestión apreciativa del conocimiento

Acompañar la producción de conocimiento de la organización apreciando sus hitos históricos, valorando el conocimiento individual de todos sus integrantes, sistematizando las experiencias y prácticas de los equipos en el desarrollo de proyectos y programas exitosos y retadores para la organización y las comunidades, haciendo uso de paradigmas emergentes sobre el cómo conocer/saber. Sus procesos son:

- Sistematización de experiencias.
 - Sistematización del saber especializado.
 - Lecciones aprendidas y buenas prácticas organizacionales.
- Género e inclusión desde la diversidad

Acompañar la comprensión de los efectos que en la cultura organizacional tienen las diferentes políticas, programas, proyectos y problemáticas. Entendiendo estos efectos de manera diferencial para poder buscar la equidad e igualdad de género y el equilibrio que produce la diversidad reconocida. Sus procesos son:

- Masculinidades cuidadoras.
- Femenidades empoderadas.
- Diversidad incluida.

Metodología

Enfoque, alcance y diseño de la investigación

La presente investigación es una intervención empresarial porque se centra en el diagnóstico organizacional, en este caso, relacionado con el mejoramiento del Modelo de Emprendimiento Sostenible de la empresa DreamingAction, teniendo un alcance descriptivo orientado al mejoramiento del ya mencionado modelo. El diseño de investigación planteado es de tipo no experimental dado que no hay manipulación de variables, es transversal porque hay un solo momento en la recolección de los datos, y es aplicado porque la metodología corresponde a la intervención organizacional.

Diagnóstico organizacional

Actualmente las empresas están enfocadas en ser más competitivas en el mercado, es decir, quieren buscar una posición favorable en el sector del mercado en donde desarrollen su producto o servicio, lo que le permitirá permanecer y expandirse en un mundo competitivo donde ya existe diversidad, oferta y demanda, por lo cual el ciclo de vida de las empresas es cada vez más dinámico y requiere reinventarse por medio de la investigación, la innovación y el desarrollo (Martínez, 2014).

Y en ese contexto, se hace necesario realizar un diagnóstico organizacional que permita entender en qué estado está la empresa DreamingAction frente al reto de consolidar una nueva línea de negocio con el mejoramiento del Modelo de Emprendimiento Sostenible. Y para lograr el objetivo de la presente investigación, se realizará una intervención empresarial, esta entendida como una metodología que permite diseñar y aplicar soluciones puntuales a problemas concretos ubicados en

alguna de las áreas de la organización (recursos humanos, producción, mercadotecnia, etc.) o en su gestión global (Pacheco, 2015).

El Modelo de Emprendimiento construido por DreamingAction, es uno que se ha venido creando a partir de la experticia y la visión de sus fundadores, siendo un modelo que “equilibra las ventajas colaborativas del enfoque de Indagación Apreciativa, con las ventajas competitivas de la Metodología CANVAS para maximizar la efectividad estratégica y pasar del sueño a la sostenibilidad” (DreamingAction, 2021).

Figura 3.

Modelo de Emprendimiento DreamingAction



El programa se desarrolla en 6 etapas:

Cada etapa integra lo mejor de las metodologías y enfoques base.

Nota: Extraído de Modelo de emprendimiento. Dreaming Action. 2021, documento interno de la empresa, pág. 5.

El presente modelo se compone de 6 etapas que conforman un ciclo, y según la empresa, los beneficios que aspira a lograr con la implementación del presente Modelo de Emprendimiento es “desarrollar el espíritu emprendedor identificando las oportunidades de proyectos; que los proyectos sociales se nutran de las experiencias empresariales para ser materializados; que se planee y analice de manera apreciativa

el ecosistema de emprendimiento, para valorar críticamente la pertinencia del proyecto; que se integre la gestión del conocimiento para descubrir buenas prácticas; y que las organizaciones aprendan a rentabilizar sus acciones” (DreamingAction, 2021).

Si bien el Modelo actual de la empresa tiene varias fortalezas en términos del sentido de proceso para el acompañamiento al emprendimiento, las metodologías utilizadas, las habilidades blandas y el desarrollo del espíritu emprendedor en un entorno complejo como el colombiano, para el equipo investigador es claro que hay elementos que se tienen contemplados dentro del Modelo de Emprendimiento o dentro de los beneficios que éste busca, sin embargo, no se encuentran desarrollados en el Modelo mismo como metodologías y herramientas propias del emprendimiento, elementos útiles de la gerencia de proyectos, el panorama del ecosistema emprendedor en el país y la sostenibilidad.

En cuanto al emprendimiento en sí mismo, aun cuando el Modelo propuesto aborda varios asuntos importantes desde el espíritu emprendedor, las habilidades blandas, el manejo asertivo del equipo de trabajo y el desarrollo del Modelo CANVAS, es claro que no aborda varios aspectos que nutren las capacidades y las herramientas de los emprendimientos para su concepción, innovación y posicionamiento en el mercado, como es el caso del análisis de mercado y los clientes potenciales, la identificación de problemas, necesidades y deseos, el Coolhunting, el Design Thinking, el Lienzo de Propuesta de Valor o el System Mapping.

En torno a la gerencia de proyectos, es claro que, si bien la base para ejercer un liderazgo efectivo en cualquier empresa son las habilidades blandas y en este sentido el Modelo propuesto es muy robusto, también es claro que dicho Modelo no contempla

la capacitación en técnicas esenciales para la gerencia de los retos del emprendimiento frente a asuntos como la gestión del capital semilla o la definición del costo de su producto y/o servicio, solamente contempla la determinación de los costos, gastos e ingresos, sin embargo, esta solo es una pequeña parte dentro de la consolidación de la Línea Base de Desempeño conformada por Alcance, Cronograma y Costos, la base técnica para la dirección de cualquier proyecto empresarial.

Frente al ecosistema emprendedor, el Modelo considera la importancia de poder invitar a personas y organizaciones aliadas que le ayuden al emprendimiento a impulsar el sueño, sin embargo, esto no significa una estrategia de engranaje al ecosistema del emprendimiento colombiano dependiendo del tipo de emprendimiento y la etapa en la que se encuentre, lo cual deja al Modelo apartado de la dinámica misma del emprendimiento en el país y esto implica la pérdida de oportunidades de apalancamiento, crecimiento, visibilidad y alianzas estratégicas en dicho ecosistema.

Respecto a la sostenibilidad, si bien la empresa lo asume como factor determinante en el acompañamiento a las organizaciones o empresas que requieran sus servicios y desde su filosofía del "ganar-ganar-ganar", desafortunadamente el Modelo presente un claro vacío en este aspecto, ya que si bien se tiene contemplado identificar el impacto del emprendimiento con las comunidades y la naturaleza, no propone formas, herramientas y capacidades puntuales sobre el reto de consolidar emprendimientos sostenibles dentro de la red de valor que pueden consolidar los potenciales emprendedores y emprendedoras, dejando sin sustento este aspecto tan vital.

En conclusión, a partir del análisis realizado anteriormente, la presente investigación es pertinente a la luz de las necesidades de la empresa, el reto que implica el contexto

colombiano y las oportunidades de mejorar del Modelo de Emprendimiento de DreamingAction, lo que permitirá solucionar los vacíos que presenta dicho modelo, al ser este la base para la creación de la nueva línea de negocio.

Población

La población de la presente investigación son los 3 fundadores de la empresa DreamingAction, quienes son los líderes naturales, los tomadores de decisiones, los que representan la empresa en las diferentes instancias y quienes gestaron la primera propuesta del Modelo de Acompañamiento a Emprendimientos (DreamingAction, 2021). Dichas personas son: Esmeralda Arias es Master en Desarrollo Organizacional de la Atlantic University, Especialista en Gestión Humana de la Universidad de Medellín, Coach ejecutivo y de equipos del Tecnológico de Monterrey y Profesional en Desarrollo Familiar; Héctor Aristizábal es Master en Psicología de la Universidad de Antioquia, Marriage Family Therapist del Pacific Oaks College, Pasadena, y cuenta con entrenamiento en metodologías como la de Comunicación no violenta de Marshall Rosember, Council Circle con la Ohai Foundation, Dragón Dreaming con John Croft, Indagación Apreciativa y Teoría U, entre otras; y Luis Benítez es Magíster en Problemas Económicos y Políticos e internacionales Contemporáneos de la Universidad Externado de Colombia, Licenciado en Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, y Educador para la Paz (DreamingAction, 2020).

De manera complementaria, se realizaron tres entrevistas semiestructuradas a expertos en el tema del emprendimiento en el contexto colombiano, para poder ampliar la mirada técnica, mejorar la perspectiva externa respecto al ecosistema emprendedor

y entender los problemas, necesidades y deseos de los potenciales clientes de DreamingAction.

Para entender el punto de vista desde el Estado Colombiano en el tema, se entrevistó a Darlin Milena Rodríguez Guerra, asesora líder emprendimiento e Inclusión Financiera, desde la Gerencia de Fronteras de Presidencia de la República, quién brinda asesoría a las regiones en temas de empleabilidad, emprendimiento y estabilización económica, para la atención a la crisis migratoria por la llegada masiva de población proveniente de Venezuela.

Desde la perspectiva del sector público y desde la construcción de política pública, se entrevistó a Mónica Flórez, Coordinadora de Emprendimiento y Propiedad Intelectual del Departamento Nacional de Planeación - DNP, quien realiza la tarea de consolidar e implementar la política pública de emprendimiento en el país, atendiendo y revisando la construcción del CONPES 4011 que estableció la Política Nacional de Emprendimiento en Colombia; y aportando desde el área técnica, se entrevistó en conjunto a Laura Blanco, Asesora de la Dirección de Innovación y Desarrollo Empresarial, encargada de redactar y articular los CONPES en esta materia.

Por último, para tener una enunciación desde el sector de la consultoría en el acompañamiento a emprendimientos, se entrevistará a Omar Gamboa quien es consultor en redes sociales y emprendimiento, con más de 12 años de experiencia en el diseño de estrategias, asesorías y conferencias para emprendimientos, empresas, medios de comunicación, universidades, cooperación internacional y organizaciones sociales.

Selección de métodos o instrumentos para recolección de información y técnicas de análisis de datos

Para poder realizar la intervención empresarial y recoger toda la información necesaria para el mejoramiento del Modelo de Emprendimiento Sostenible de la empresa DreamingAction, se utilizarán los siguientes métodos para la recolección de información junto con sus correspondientes técnicas de análisis de datos:

Tabla 2.

Descripción de instrumentos de recolección de información

INSTRUMENTO	DESCRIPCIÓN	PROPÓSITO DE USO	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS
Entrevista semiestructurada	Permite tener una estructura de preguntas fijas a las personas entrevistadas, sin embargo, también permite que el grupo investigador formule preguntas que considere pertinentes según la pertinencia de la investigación y que no hayan estado contempladas en la estructura inicial, permitiendo un análisis cualitativo de las respuestas.	Ampliar la mirada técnica y mejorar la perspectiva externa respecto al ecosistema emprendedor, y entender los problemas, necesidades y deseos de los potenciales clientes de DreamingAction.	Categorías de análisis: <ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas y debilidades del Ecosistema de Emprendimiento Colombiano. • Referentes técnicos de los Modelos de Emprendimiento Sostenible. • Competitividad, innovación y consecución de recursos del subsector de la Consultoría. • Capacidades, herramientas o temáticas que necesitan los emprendimientos.

Grupo focal	Técnica de investigación cualitativa que logra la realización de una entrevista grupal de varios temas previamente definidos, según la pertinencia de la investigación, la cual es facilitada por un moderador de manera interactiva y participativa, permitiendo un análisis cualitativo de la información resultante.	Recolectar la información necesaria y validar los vacíos que tiene el Modelo de Emprendimiento actual de DreamingAction, para el mejoramiento del Modelo de Emprendimiento Sostenible de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis PESTEL. • Diamante de Porter. • Análisis DOFA. • Matriz VRIO. • Lista de Verificación.
Análisis FODA	Herramienta que pondera las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, junto con sus oportunidades comerciales y las amenazas externas, lo cual permite que se establezcan bases para construir una estrategia que capitalice los recursos de la empresa (Administración Estratégica, 2012).	Reconocer y analizar a nivel interno las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas.	<p>Categorías de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas. • Debilidades. • Oportunidades. • Amenazas.
Matriz VRIO	Herramienta para el análisis estratégico de una empresa, que captura las capacidades y recursos que le generan una ventaja competitiva, siendo esta la que le permite diferenciarse, agregar valor y posicionarse dentro del mercado.	Reconocer y analizar las capacidades y los recursos que le pueden generar una ventaja competitiva a DreamingAction, para el montaje y sostenibilidad de una nueva línea de negocio que busca acompañar y fortalecer a los emprendimientos en Colombia.	<p>Categorías de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valor. • Raro. • Imitable. • Organizado.
Análisis PESTEL	Instrumento de planeación estratégica, que sirve para identificar y analizar los diversos	Realizar un análisis estratégico del contexto externo de DreamingAction, para	<p>Categorías de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticos. • Económicos.

	factores externos (Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) que pueden influir y afectar la estrategia de una empresa.	identificar la favorabilidad, riesgos y amenazas respecto al contexto colombiano y su ecosistema de emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Socioculturales. • Tecnológicos. • Ecológicos. • Legales.
Diamante de Porter	Modelo propuesto por Michael Porter, que permite analizar y relacionar los factores internos que influyen para que una empresa sea competitiva. Los elementos que aborda son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores relacionados y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.	Realizar un análisis estratégico del contexto interno de DreamingAction, para identificar su ventaja competitiva respecto a lo que será su nueva línea de negocio.	<p>Categorías de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de los factores. • Estrategia estructura y rivalidad de las empresas. • Sectores conexos de apoyo. • Condiciones de la demanda.
Lista de Verificación	Herramienta para organizar, indagar y verificar aspectos previamente definidos por la necesidad de la investigación, siendo útiles para guardar la coherencia e integridad en el cumplimiento de un proceso.	Verificar los vacíos y necesidades que presenta el Modelo de Emprendimiento actual de DreamingAction frente a la sostenibilidad, y priorizar cuáles serán las apuestas del mejoramiento del modelo en este sentido, tomando como referente técnico los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS.	Lista de verificación para la priorización de la apuesta de la empresa respecto a la sostenibilidad.

Nota: Elaboración propia.

Análisis y Discusión de los Resultados

A continuación, se realizará la discusión de los resultados encontrados a partir de la aplicación de los métodos o instrumentos para recolección de información y técnicas de análisis de datos previamente enunciados.

Análisis FODA

El análisis FODA fue una herramienta que permitió obtener un diagnóstico preciso sobre la situación actual de DreamingAction, contrastando su panorama interno y externo.

La empresa posee como fortalezas, el interés, propuesta de valor, experticia de sus fundadores y un primer Modelo de Emprendimiento, construido a partir de referentes metodológicos como el Dragon Dreaming, el enfoque apreciativo y el Modelo CANVAS, siendo una propuesta novedosa que está en sintonía con su know-how.

Respecto a las debilidades, se evidencia que, si bien DreamingAction tiene muy buen relacionamiento y reputación con diversos clientes, no está aprovechando esto para buscar fuentes de financiación y alianzas estratégicas que le permitan consolidar esta nueva línea de negocio.

Las oportunidades identificadas, se encuentran las posibilidades de financiación en el ecosistema de emprendimiento colombiano, la cantidad de comunidades que actualmente siguen emprendiendo por necesidad y la reactivación económica que está viviendo el país a partir de la pandemia.

Frente a las amenazas, se detectaron los factores que impactan la rentabilidad la nueva línea de negocio, la posición en el mercado y los bienes competitivos de DreamingAction, entendiendo que, de todas formas, consolidar una nueva línea de

negocio es un proyecto de mediano alcance. Además, el acompañamiento a los emprendimientos por necesidad representa un reto grande desde las complejidades contextuales de las comunidades vulnerables, las barreras de acceso a oportunidades ya contempladas en la normativa y la cantidad de impuestos para la creación de empresa en Colombia.

Análisis VRIO

El análisis VRIO se desarrolla para determinar las capacidades y los recursos que le pueden generar una ventaja competitiva a DreamingAction, lo cual permite establecer aquellos activos tangibles e intangibles los cuales se clasifican en financieros, físicos, individuales y de organización (Administración Estratégica, 2012). Para medir lo anterior, se establecieron los cuatro principios de calificación: valor, en este ámbito el concepto establece la capacidad que se tiene para aprovechar una oportunidad de mercado o de minimizar una amenaza, los cuales terminan siendo de mayor beneficio para los ingresos de la organización; raro es aquel recurso que tiene acceso reducido, no está al alcance de todos y que además puede ser limitado; inimitable producto o servicio que tiene éxito, el cual puede aparecer de dos maneras, como una copia directa o como producto sustitutivo; y organización aspecto que refleja si la organización está lista en su estructura para explotar los recursos valiosos (Administración Estratégica, 2012).

En la fase de identificación de los recursos, se establecieron diez: experiencia en el sector, habilidades y capacidades de las personas de la organización, aliados/as, fortalecimiento del trabajo en equipo, estructura física de la organización,

acompañamiento a emprendimientos comunitarios, relacionamiento en comunidades, políticas públicas, mercadotecnia y competencia en el mercado.

Continuando con el análisis, se estableció la valoración de cada uno de los recursos: ventaja competitiva por explotar respecto a la experiencia en el sector, habilidades y capacidades de las personas de la organización y aprovechamiento de las políticas públicas; como ventaja competitiva temporal aliados, acompañamiento a emprendimientos comunitarios, mercadotecnia; en el apartado de igualdad competitiva se encontró el fortalecimiento del trabajo en equipo; en la desventaja competitiva la competencia en el mercado y la estructura física de la organización; y ventaja competitiva sostenible el relacionamiento en comunidades.

Así, el análisis VRIO permitió establecer que es necesario que DreamingAction potencie su recurso de relacionamiento en comunidades con el fortalecimiento del Modelo de Emprendimiento Sostenible y de sus redes de contactos, siendo dicho Modelo su propuesta de valor para la financiación y gestión de proyectos de alto impacto.

Diamante de Porter

El diamante de Porter posee cuatro categorías de análisis:

Condiciones de los factores: Entre la fundadora y fundadores de DreamingAction suman más de 30 años de experticia en diversas áreas del conocimiento, conocimientos que son complementarios, lo que les permite tener roles mutuamente complementarios, un factor que incide positivamente en la toma de decisiones, procesos creativos y gestión de proyectos. Así mismo, ven la relevancia de tener espacios de trabajo específicos en esta nueva línea de negocio para la consolidación

de la misma, lo que les permitirá buscar oportunidades de financiación para el acompañamiento de emprendimientos comunitarios bajo el “ganar-ganar-ganar”, la creación de valor y el fortalecimiento las economías locales y circulares.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: DreamingAction considera primordial dentro de su acompañamiento a los emprendimientos la formación en habilidades blandas, metodologías ágiles y prácticas administrativas para la sostenibilidad de los mismos, la optimización de los tiempos, fortalecimiento del trabajo colaborativo, sumado al fortalecimiento de las capacidades de los emprendedores y emprendedoras. Además, el sentido del acompañamiento de la empresa tiene una propuesta de valor distinta a la de sus competidores, porque está pensado para actuar desde el enfoque ecológico-restaurativo, entendiendo que ya no solamente se necesita ‘Reducir, Reciclar y Reutilizar’, sino que ha sido tanto el daño ejercido a la naturaleza, que es necesario restaurar y regenerar la vida dañada, siendo las economías locales, la organización comunitaria y la soberanía alimentaria horizontes viables. Sin embargo, reconocen la necesidad de poder conocer a su competencia en el subsector de la consultoría, para ser competitivos con sus propuestas, aprender de las lecciones aprendidas e incluso, tejer alianzas con actores estratégicos para potenciar las acciones.

Sectores conexos y de apoyo: DreamingAction entiende que debe fortalecer las redes y alianzas estratégicas para la consolidación de la nueva línea de negocio, en tanto, en el ecosistema de emprendimiento colombiano existen muchas oportunidades que actualmente desconocen y que pueden aprovechar, ya sea para la financiación de los proyectos, la formación o la generación de alianzas que permitan generar un mayor

impacto. Dentro de los actores que identifican como claves para ello, se encuentran varias instituciones gubernamentales, organizaciones de la cooperación internacional, la academia, cooperativas y empresas desde sus apuestas por la responsabilidad social empresarial, con varias de las cuales cuentan con contactos y buen relacionamiento por su amplia experiencia como consultores independientes antes de fundar DreamingAction.

Condiciones de la demanda: La empresa identificó que la demanda es amplia, en tanto, están interesados en acompañar emprendimientos comunitarios que nacen de las familias, los colectivos u organizaciones sociales, particularmente en territorios vulnerables donde exista un entorno vinculante y una noción ya creada de “bien común”. Allí el reto descrito, es poder conectar esas necesidades con esos talentos de las personas, sumado a cómo vincularlas a oportunidades que estén dentro del mismo territorio y del ecosistema de emprendimiento colombiano, para su sostenibilidad.

Análisis PESTEL

Por medio del análisis PESTEL, se lograron abordar los factores externos a tener en cuenta respecto a la nueva línea de negocio de DreamingAction:

En la categoría político, se manifestó el desconocimiento de las políticas públicas en materia de emprendimiento del país y de los entes institucionales encargados para dicho fin, sin embargo, reconocen que es necesario el estudio de la política de emprendimiento para poder fortalecer la dimensión del ecosistema de emprendimiento colombiano, siendo una oportunidad para la consolidación de redes de apoyo, escenarios de intercambio, financiamiento, formación, innovación y sostenibilidad para la nueva línea de negocio.

Frente a lo económico, identificó una economía frágil porque a raíz de la pandemia generada por el COVID-19 muchas micro empresas y negocios entraron en quiebra, lo cual aumentó el desempleo y por tanto la informalidad, siendo la economía colombiana una que, con el avance en el plan de vacunación y flexibilización de las medidas de cuidado, hasta ahora comienza a recuperarse y a reactivarse. Y allí pero que hay un gran trabajo por abordar. Y es allí donde la empresa identifica el emprendimiento como una posibilidad para dinamizar la economía y apoyar a las personas que necesitan una alternativa económica para lograr vivir dignamente. Además, en este aspecto se reconoce la importancia del acompañamiento a los emprendimientos por necesidad en sus etapas tempranas, entendiendo que son los primeros años los más complejos para la sostenibilidad de los mismos, sumado a la capacitación en habilidades blandas y habilidades técnicas de forma práctica, y no solamente la entrega de capital semilla.

En materia sociocultural, se concuerda en que es positivo la concepción y reputación actual del emprendimiento como forma de vida, en tanto, existen muchas iniciativas para apoyar a los emprendimientos y los potenciales compradores valoran cada vez más este hecho. Sin embargo, también es clara la necesidad de cambiar la manera en que se ve al emprendimiento, bajo estas expectativas cortoplacistas que asumen que la rentabilidad del emprendimiento es de un momento para otro, sumado a que no se tiene la conciencia de que no solamente se necesita de una idea de negocio y de un producto, sino también de una serie de habilidades que son fundamentales para la gestión y sostenibilidad de cualquier emprendimiento.

En lo tecnológico se reconoce que, si bien los canales digitales actualmente son grandes ventanas de oportunidad para los emprendimientos, es claro que en Colombia existen muchas barreras respecto al acceso a energía eléctrica, la conectividad a internet, la alfabetización digital y el marketing digital. Sin embargo, no se descarta la posibilidad de aprovechar los recursos digitales como una manera para tejer los lazos entre los emprendimientos y los potenciales clientes, entendiendo que la pandemia profundizó el uso de los canales digitales para la venta online.

En cuanto a lo ecológico, hay claridad de la necesidad de cambio de paradigma de lo ecológico y su relación con el mercado actual, entendiendo que es necesario priorizar las economías locales y circulares, la soberanía alimentaria y ejercer la menor huella ambiental posible en la producción, distribución y consumo de los productos o servicios, en tanto, precisamente estas lógicas de producción exacerbada, de una distribución globalizada y del consumo de productos a cualquier costo, es parte del problema en términos del desmesurado impacto ambiental, del desperdicio de comida diario en el mundo, del uso de materiales de un solo uso, semillas modificadas genéticamente y formas de producción que dañan los ecosistemas, entre otros.

Y en cuanto a lo legal, se denota la importancia de la formalización de los emprendimientos en términos legales para garantizar su funcionamiento según los parámetros establecidos en el país, lo que les permitirá a estos abrir nuevas oportunidades de negocio.

Lista de Verificación

La lista de verificación como instrumento de investigación, le permitió a DreamingAction priorizar su apuesta respecto a la sostenibilidad, en tanto, si bien la

empresa manifiesta constantemente su compromiso al respecto, no existía una claridad al respecto. A partir de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, se planteó una lista de chequeo que permitió hacer un análisis de los diversos aspectos que atañen a la sostenibilidad, con los cuales la empresa logró tejer un diálogo colaborativo que le permitió priorizar los más importantes dentro de su accionar y su alcance, los ODS priorizados fueron:

- #5 Igualdad de género.
- #12 Producción y consumo responsables.
- #13 Acción por el clima.
- #15 Vida y ecosistemas terrestres.

Finalmente, con el objetivo de clarificar la concepción de la propuesta de valor respecto al sentido ambiental, se tenía claro que DreamingAction ya tiene incorporada una apuesta por la sostenibilidad (económica, social y ambiental) y por el ‘ganar-ganar-ganar’ (personas, comunidades y naturaleza). Sin embargo, en su discurso nombraban constantemente diversas concepciones respecto a lo ambiental: reconexión, enfoque ecosistémico, regeneración, restaurar y equilibrio ecológico, pero no era claro cuál de ellos era su propuesta de valor para el Modelo de Emprendimiento Sostenible.

Por lo cual, mediante una lista de chequeo la empresa pudo priorizar la regeneración como la apuesta central del Modelo de Emprendimiento Sostenible, definición que será formulada en el siguiente acápite.

Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas realizadas, permitieron validar desde otros puntos de vista cada uno de los presupuestos de la investigación, permitieron analizar de manera más completa los hallazgos encontrados y fortalecieron la propuesta de mejoramiento del Modelo de Emprendimiento Sostenible presentado a continuación.

Modelo de Emprendimiento Sostenible

A partir de todo el proceso investigativo realizado en base a postulados teóricos, el análisis de la empresa DreamingAction, el reconocimiento de su know-how, la identificación de su contexto interno y externo, y clarificar su apuesta desde la sostenibilidad, se propone el presente Modelo de Emprendimiento Sostenible, el cual ya fue validado y aprobado por los 3 fundadores de la empresa.

Es un modelo sistémico, complejo y completo respecto a las necesidades de DreamingAction, las necesidades de los emprendimientos sociales comunitarios perfilados como el objetivo de la empresa, los retos que implica emprender en Colombia, la dura competencia en el mercado de la consultoría en emprendimiento que tendría la empresa, además de los referentes técnicos y metodológicos más importantes en lo que respecta al emprendimiento.

El objetivo transversal del Modelo se basa en la apuesta por la “Re-Generación”, entendiendo que DreamingAction (2021) lo asume como "mejorar un lugar o sistema, especialmente haciéndolo más creativo y vibrante, someterse a la renovación y vigorización, reemplazar lo que está roto por algo mejor que agregue más valor del necesario". Dicha postura, ha sido elaborada previamente por Bill Red (2007) y su

equipo 'Regenesis', siendo el enfoque restaurativo uno que brinda reflexiones respecto a la sostenibilidad y a la interacción del hombre en los sistemas en que está inmerso, para construir relaciones coevolución. Para ello, proponen tres niveles de aprendizaje:

- La eficiencia pensada en el impacto realizado, buscando mayor beneficio para la naturaleza y el sistema en el cual se está inmerso;
- La efectividad, en la cual se involucra la conciencia como forma de "sostener la sostenibilidad", creando conexiones e interiorizando el cambio;
- La evolución, entendida como "la comprensión de todo" de forma sistémica y la sanación de la "interrelación del hombre con los sistemas vivos", en tanto, dicho cambio parte de hacer con y como la naturaleza, reconociendo que somos parte de la naturaleza.

El Modelo de Emprendimiento Sostenible consta de 6 fases: Reconocer, Soñar, Diseñar, Actuar, Conectar y Celebrar, acordes con el know-how y los referentes metodológicos más importantes para la empresa, siendo este un modelo que es aplicable para cualquier emprendimiento independientemente del momento de maduración en el que se encuentre. Está pensado para ser un Modelo que permita un acompañamiento amplio a cada emprendimiento, para garantizar una sostenibilidad en el largo plazo, proporcionando en cada una de sus fases los referentes técnicos, metodológicos y habilidades blandas necesarias para el fortalecimiento de capacidades que les permitan, consolidar una idea de negocio en una empresa formalmente constituida y sostenible desde lo económico, social y ambiental.

Figura 4.

Mejoramiento Modelo de Emprendimiento Sostenible DreamingAction



Nota: Modelo de Emprendimiento Sostenible de DreamingAction. Elaboración propia.

Fase Reconocer

Esta fase permite “reconocer” desde un principio de realidad y esperanza.

Autorreconocimiento como "emprendedor o emprendedora"

Fundamental partir por la misma concepción del ser emprendedor o emprendedora, entendiendo que las personas acompañadas han optado por el emprendimiento como una forma de vida. Este primer paso, implica permear a las personas para asumir la identidad como emprendedores, siendo este un concepto que está cargado de concepciones teóricas, características atribuidas socialmente e incluso valores.

Dentro de los más importantes se destacan: pasión, liderazgo, capacidad creativa para solucionar problemas, valentía, organización, responsabilidad, visión, trabajo en red, adaptabilidad, autogestión y resiliencia. Esto se verá potenciado con la oportunidad de conocer historias de éxito de otras personas emprendedoras, siendo casos espejo de emprendimientos sociales y sostenibles, las cuales después de asumir el reto, capacitarse, tomar buenas decisiones y trabajar duro, han logrado mejorar sus condiciones de vida y cumplir su sueño de tener su propia empresa. Así, las personas podrán motivarse a partir de lo que otros/as han hecho, abrir su perspectiva y crecer en esperanza.

Análisis FODA

La importancia de realizar este análisis está cimentada en que permite hacer conciencia del estado actual de cada uno de los emprendimientos que comienzan el proceso de acompañamiento, en tanto, el principio de realidad permite reflexionar con sinceridad sobre los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) desde una mirada sistémica y compleja, permitiendo reconocer:

- Fortalezas: En lo que son fuertes y deben mantener.
- Debilidades: En lo que son débiles y necesitan mejorar.
- Oportunidades: Las que están a su favor y pueden aprovechar.
- Amenazas: Las que necesitan prever para evitar que les hagan daño.

Dicha identificación de estas variables y su posterior cruce les permitirá construir conjuntamente estrategias concretas que les permitan avanzar en su proceso de consolidación de su emprendimiento.

Habilidades claves ‘Reconocer’

Automotivación como la capacidad de mantenerse motivado independientemente de las dificultades que pueda presentar el camino, en tanto, si se tiene claro el objetivo al cual se quiere llegar, los momentos complejos será asumidos como retos y no como determinantes para abandonar el sueño. Comunicación asertiva como pilar de cualquier relación con los demás, entendiendo que como emprendedor o emprendedora las personas estarán en constante interacción con su equipo de trabajo, clientes, proveedores, aliados, etc. y esto requerirá comunicar las ideas, emociones y propuestas de manera asertiva para tejer redes de confianza y respeto.

Fase Soñar

Esta fase permite “soñar” desde las capacidades de las personas y las oportunidades del contexto.

Identificación de problemas, necesidades y deseos

Implica identificar los problemas, necesidades y deseos de los potenciales clientes de la idea de negocio, es decir, poder concretar qué es lo que el producto, servicio o resultado termina por solventar en el cliente, entendiendo que todo cliente paga por la resolución de alguno de sus problemas, satisfacción de alguna de sus necesidades y/o deseos.

Coolhunting

Significa literalmente “cazar tendencias”, es decir, entendiendo que el mundo cambia constantemente porque las personas cambian constantemente, el contexto, hábitos, valores, ideas, culturas e identidades cambian constantemente de cada ser humano, por lo que aprender a leer el contexto para identificar cuáles son las tendencias que están moviendo a los potenciales clientes y por lo tanto al mercado, es clave para entender qué fuerzas del cambio puede aprovechar cada emprendimiento.

Desing Thinking

El “pensamiento de diseño” es la posibilidad de prototipar la idea de negocio, de manera que, en el proceso de prototipado y validación del prototipo se puedan afirmar, desechar e incluso rediseñar asuntos que hacen parte de la idea de negocio, siendo la oportunidad para potenciar la idea escuchando retroalimentaciones de posibles clientes.

Lienzo de Propuesta de Valor (Mercado y Clientes)

Dicho lienzo es la clave para perfilar de manera concreta y compleja: cómo está el mercado en el que va a incursionar el emprendimiento y cuáles son los tipos de clientes potenciales que tiene el emprendimiento. Ambas cuestiones son claves para entender el contexto en el que estará interactuando el emprendimiento.

Habilidades claves ‘Soñar’

Innovación como la capacidad constante para la creación de soluciones viables a los problemas que puedan surgir, entendiendo que la creatividad tiene todo que ver con la resolución de conflictos y la mejora continua del emprendimiento.

Fase Diseñar

Esta fase permite “diseñar” estrategias puntuales a partir de la consideración de diversas alternativas y la complejidad del contexto.

Modelo CANVAS

Herramienta de gestión estratégica que permita crear el modelo de negocio del emprendimiento, siendo visualmente dinámica y compleja a la vez, permitiendo abordar 9 aspectos fundamentales de toda empresa: clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

System Mapping

Es el mapeo del sistema del negocio, lo que permite entender gráficamente el sistema de relaciones que se tejen entre los actores involucrados y los diversos elementos de intercambio o generadores de valor del emprendimiento. Dentro de los actores se contemplan: el emprendimiento, la competencia, el consumidor, el proveedor, las organizaciones no gubernamentales y el gobierno. Y dentro de los elementos de intercambio se evidencian: el producto, el servicio, la experiencia, el dinero, menos dinero, crédito, datos, derechos, exposición, reputación, valor ambiental y valor social.

Sistema de Gestión Ambiental

Acorde con la norma ISO 14001 de 2015, que da las pautas técnicas para que cualquier tipo de organización pueda construir un Sistema de Gestión Ambiental, los emprendimientos construirán un sistema propio que les permita resolver, mitigar y

prevenir los problemas de carácter ambiental para lograr un desarrollo sostenible. Esto lo lograrán por medio de:

- Análisis del Ciclo de Vida: de sus productos, servicios o resultados.
- Planear: el abordaje de los interesados, los objetivos ambientales y los riesgos y oportunidades.
- Hacer: control de la operación.
- Verificar: el monitoreo y la evaluación interna.
- Actuar: en el mejoramiento continuo y las acciones correctivas cuando sea necesario hacerlas.

Habilidades claves 'Diseñar'

Autogestión como necesidad de aprender a gestionar el emprendimiento con los recursos disponibles, y adaptándose a los cambios del contexto, evitando dejarse frustrar y buscando alternativas viables para resolver las dificultades que se presentarán en el camino.

Fase Actuar

Esta fase permite “actuar” en base a las necesidades de implementación del emprendimiento en cuanto a su gestión cotidiana.

Línea Base de Desempeño

En la gerencia de cualquier proyecto, es fundamental consolidar la Línea Base de Desempeño como la guía para la toma de decisiones estratégicas respecto al cumplimiento de los objetivos trazados. En ese sentido, los emprendimientos podrán delimitar su alcance para enfocarse, entender cuánto tiempo les toma llevar a cabo

cada uno de los procesos, y entender cuánto les cuesta cada uno de sus productos, servicios o resultados.

Esto permitirá a su vez, responder a las siguientes preguntas clave: ¿Qué se hace? Acciones ¿Dónde se hace? Lugares ¿Quiénes hacen? Responsables ¿Cuándo se hace? Tiempos y ¿Con cuánto se hace? Presupuesto.

Metodologías Ágiles

Son las que permiten adaptar ágilmente la forma de trabajar del equipo a las condiciones del emprendimiento, siendo metodologías que permiten flexibilidad y ahorro de tiempo a la hora de proyectar, implementar y gestionar los cambios del contexto.

3 Roles Claves en el Emprendimiento

Asignación de los 3 roles claves que debe tener todo emprendimiento: una persona que gerencie y administre en negocio, otra persona encargada de vender lo que se produce; y otra encargada de producir lo que se vende. La asignación partirá de los talentos y capacidades de las personas del equipo del emprendimiento, favoreciendo la complementariedad.

Habilidad clave 'Actuar'

Trabajo en equipo como habilidad transversal para cualquier emprendimiento que desee sostenerse en el largo plazo, en tanto, la capacidad de articulación, complementariedad y sinergia de las personas que conforman el emprendimiento será fundamental para el alcance de los objetivos que este asuma e implicará un aprendizaje constante.

Fase Conectar

Esta fase permite “conectar” con aliados y aliadas claves al ser parte formal del Ecosistema de Emprendimiento Colombiano.

Constitución del Emprendimiento

Formalizar el emprendimiento en términos normativos, permitirá a los emprendedores concretar la idea de negocio, esto implica: el nombre, el logo, misión, visión, valores, Cámara de Comercio, RUT y demás documentos necesarios para constituir legalmente el emprendimiento. Adicional a esto, dicha constitución les permitirá tener los requisitos legales necesarios para ser contratados y tejer alianzas con otros actores claves.

Ecosistema Emprendedor Colombiano

Una vez constituido legalmente, el emprendimiento hace parte del ecosistema emprendedor colombiano, y como tal, tiene la posibilidad de conectarse con personas, actores y/o redes que vayan en su misma sintonía, tejer alianzas y crecer conjuntamente, en tanto, en el ecosistema existen muchas oportunidades que se pueden aprovechar para apalancar el crecimiento de los emprendimientos.

Habilidades claves ‘Conectar’

Para tejer alianzas de mutuo beneficio, crecimiento y respeto, será necesario que las personas emprendedoras puedan fortalecer sus capacidades de diálogo, negociación y construcción de acuerdos independientemente del tipo de aliado o aliada.

Fase Celebrar

Esta fase permite “celebrar” el sin número de avances, capacidades adquiridas y resultados transformadores que han logrado las personas emprendedoras.

Monitoreo de la Línea Base de Desempeño

Monitorear las acciones implicará poder revisar con constancia los avances, retrocesos o ajustes que necesite la Línea Base de Desempeño, siendo esta la carta de navegación y toma de decisiones del emprendimiento, de manera que, se tenga en cuenta el análisis de los cambios de contexto que afectan directa o indirectamente al emprendimiento.

Discernimiento: Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas

La sistematización de las buenas prácticas le permitirá al emprendimiento, hacer sostenible los aspectos que hace muy bien y funcionan; mientras que las lecciones aprendidas le permitirán aprender en base a sus desaciertos, siendo estas oportunidades de mejora para evitar caer en las mismas dificultades.

Acompañamiento acorde al contexto

DreamingAction dependiendo del contexto del proyecto financiador, de los emprendimientos comunitarios acompañados, de las dinámicas complejas del país y los objetivos estratégicos de la misma empresa, se tomará la decisión de determinar un tiempo concreto de acompañamiento a los emprendimientos por medio del presente Modelo de Emprendimiento Sostenible.

Habilidades claves ‘Celebrar’

Cuidar al equipo y al emprendimiento será un elemento transversal para la sostenibilidad del emprendimiento, en tanto, se cuida lo que se valora y quiere para que

perdure en el tiempo. Y finalmente, la resiliencia como la capacidad de superar situaciones difíciles y salir fortalecido del proceso, entendiendo que emprender es un reto que solo consiguen quienes persisten de manera sabia en su sueño.

Plan de Implementación

Para que el Modelo de Emprendimiento Sostenible sea incorporado en la empresa DreamingAction de manera efectiva, se propone un Plan de Implementación conformado por 5 pasos:

Paso 1: Alistamiento - Fortalecimiento de Capacidades

Sustancial que el equipo base de DreamingAction pueda fortalecer los aspectos técnicos y/o metodológicos del Modelo de Emprendimiento Sostenible que no domine, en tanto, si bien tiene experiencia en varios de los temas, profundizar la experticia técnica en el tema les permitirá empoderarse mucho más del tema y estar en plenas capacidades para cumplir un papel valioso a la hora de acompañar a los emprendimientos.

Paso 2: Planeación - Construcción metodológica

Entendiendo que el alcance de la presente investigación es el de la propuesta del Modelo de Emprendimiento Sostenible, le corresponderá a DreamingAction construir la metodología que le permitirá facilitar experiencialmente dicho Modelo a los emprendimientos comunitarios que serán acompañados. Allí, una virtud del Modelo propuesto, es que está hecho para adaptarse a cualquier tipo de emprendimiento independientemente del momento de vida en que se encuentre, y se encuentra en

sintonía de los tres pilares metodológicos que utiliza la empresa: la socioafectividad, el enfoque apreciativo y el Dragon Dreaming.

Paso 3: Financiación

Para lograr financiación a la nueva línea de negocio de la empresa, será necesario insertarla dentro de la oferta, formalizarla y buscar alianzas estratégicas con instituciones del Estado, organizaciones no gubernamentales y empresas desde su responsabilidad social empresarial, las cuales ya fueron mapeadas por DreamingAction a partir de los espacios de investigación.

De esta manera, la financiación del primer proyecto permitirá la implementación del Modelo de Emprendimiento Sostenible, Modelo que se construyó para ser competitivo en el mercado de la consultoría y en el ecosistema emprendedor colombiano, en tanto, cuenta con habilidades blandas, técnicas y metodologías fundamentales para cualquier tipo de emprendimiento.

Paso 4: Implementación - Pilotaje del Modelo

Acorde con las formas de trabajo de la empresa, será fundamental realizar el pilotaje del Modelo de Emprendimiento Sostenible, siendo la oportunidad para terminar de cerrar las brechas que puedan existir entre el Modelo propuesto, la construcción metodológica de DreamingAction y las complejas realidades contextuales que viven las comunidades que serán acompañadas.

Paso 5: Monitoreo y Evaluación

Monitorear implicará tener siempre presente el centro del Modelo y los objetivos de cada una de sus fases, de manera que, independientemente que en el camino existan ajuste en la metodología o en los tiempos de implementación, el sentido del

Modelo no se pierda en medio de la facilitación de los espacios. Sumado a lo anterior, el monitoreo será fundamental para la correcta implementación del proyecto financiador.

Además, este paso permitirá fortalecer el Modelo, la forma de facilitar las metodologías utilizadas y el estilo de acompañamiento a los emprendimientos comunitarios, para lo cual será necesario la sistematización de las lecciones aprendidas y las buenas prácticas, de acuerdo a la experiencia de las personas facilitadoras y de la retroalimentación de los emprendedores y emprendedoras sobre el proceso de acompañamiento.

Conclusiones

La experiencia investigativa de la presente investigación, está supeditada no solamente en la rigurosidad técnica de la misma, sino también en la riqueza de haber entablado reflexiones sinceras, profundas y desde un sentido compartido de impactar vidas por medio del Modelo de Emprendimiento Sostenible, tanto al interior del equipo investigador, como en el compartir de saberes con los fundadores de DreamingAction.

La principal conclusión es que se logra mejorar y validar el Modelo de Emprendimiento Sostenible por parte de la empresa DreamingAction, con el fin de crear una nueva línea de negocio que genere nuevas oportunidades, tanto para la empresa, como para la creación de valor en los emprendimientos sociales, por medio del fortalecimiento desde la gestión de proyectos, la gerencia pública y la sostenibilidad.

Por lo cual, efectivamente se confirmaron las suposiciones iniciales del planteamiento del problema, en donde, el Modelo de Emprendimiento Sostenible soñado por la empresa aún no estaba terminado, porque si bien este ya contaba con varias fortalezas, también tenía oportunidades de mejora desde el fortalecimiento técnico desde la gestión de proyectos, la gerencia pública, la sostenibilidad y lograr reflejar su know-how y propuesta de valor en un modelo concreto.

El mayor aprendizaje del proyecto de investigación, fue poder profundizar en el apasionante mundo del emprendimiento, siendo esta una herramienta clave para resolver problemas cotidianos de los clientes y emprendedores/as, para dinamizar la economía del país y capaz de impactar a muchas personas para que logren alcanzar una calidad de vida más digna, lo que permite construir un país más igualitario, equitativo y pacífico, siendo la investigación el puente para fortalecer estratégicamente a DreamingAction, empresa que cuenta con una alta capacidad de impacto en personas, familias y comunidades vulnerables en Colombia.

De esta manera, los resultados de la presente investigación son valiosos porque aportan a la profundización de los estudios referentes al emprendimiento sostenible en Colombia y en Latinoamérica, en tanto, el contexto, los retos y las oportunidades que comparten los emprendedores y emprendedoras en esta parte del mundo son particulares, motivo por el cual se necesitan alternativas igualmente particulares, prácticas y viables.

Además, se considera que hay un avance investigativo porque los resultados son reveladores, en tanto, propone un Modelo de Emprendimiento Sostenible que se nutre de la investigación previa respecto al tema, pero que a su vez plantea varios elementos

innovadores dentro del sentido sistémico del modelo, la re-generación como apuesta central, la sinergia entre habilidades técnicas y habilidades blandas, la capacidad de adaptabilidad del modelo para cualquier tipo de emprendimiento, y el sentido del acompañamiento a los emprendimientos que imprime el know-how de DreamingAction.

Sin duda, la presente investigación busca inspirar a más investigadores e investigadoras a seguir innovando en las formas de entender el emprendimiento, acompañar y ejercer el emprendimiento, entendiendo que emprender no solamente es un reto en sí mismo, sino también una posibilidad para solucionar problemas concretos y una gran oportunidad para crear valor agregado en todos los niveles, entendiendo que detrás de todo esto están las apuestas de vida de las personas involucradas.

Lo único que se haría distinto, sería tener la posibilidad de tener más tiempo para la realización de la investigación, siendo esta una oportunidad para poder hilar y decantar las ideas de manera más tranquila.

Finalmente, la continuación principal de esta investigación, es la implementación del Modelo de Negocio Sostenible aquí propuesto como la base de la nueva línea de negocio de DreamingAction, logrando la creación de nuevas oportunidades tanto para la empresa como para la creación de valor en los emprendimientos sociales, dado que, el equipo investigador tiene la certeza de que este Modelo permitirá impactar a muchas comunidades vulnerables en Colombia.

Referencias

- Banco Mundial & Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OECD. (2013). *What are the key policy dimensions regarding regulatory framework and innovative entrepreneurship? Innovation Policy Platform*.
<https://www.innovationpolicyplatform.org/content/regulatory-framework-innovativeentrepreneurship#>
- Blanke C, Croft J, Dasi M & Koglin I. (2013) *Dragon Dreaming, diseño de proyectos Versión 2.09*. <http://www.gragondreaming.org/about-us/become-involved/>
- Bonel, J.; Bonel, F. y Fontaneda, I. (2003) *Aplicación del nuevo modelo estratégico de Creación de valor al análisis del éxito Empresarial del e-business*. V Congreso de Ingeniería de Organización: V Congreso de Ingeniería de Organización
- Bonmatí, M. (2011). *El valor de Empresa y la creación de valor en una empresa*. Opinión. Madrid, España. 10-13.
- Brazeal, D., & Herbert, T. (1999). *The genesis of entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Spring, 23(3), 29-45.
- Buitrago, J. (2014). *Emprendimiento en Colombia*. Administración & Desarrollo-Administración Pública. Vol. 43, núm. 59, junio/diciembre 2014.
- Cajiga, J. (2010). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Cemefi Centro Mexicano para la filantropía.
https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). (s.f). *Cartilla DANE*.
http://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2012/cartilla_DANE_ciu/files/assets/basic-html/page401.html
- Chirinos. Y., & Ramos, L. (2014). *Capital humano factor potencial para el emprendimiento sostenible*. Impacto Científico, Revista arbitrada venezolana del Núcleo Luz, Costa Oriental del Lago. Vol. 9, N°2, pp. 296 – 306
<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/view/34207/36052>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2021). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2020*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46501/1/S2000990_es.pdf
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo - UNCTAD. (2012). *Entrepreneurship Policy Framework and Implementation Guidance*. Geneva: Naciones Unidas.
- Contraloría General de la República. (2020). *Informe sobre estado de los recursos naturales y del ambiente en Colombia - IERNA 2019-2020*.
<https://www.contraloria.gov.co/documents/20181/1853952/Informe+sobre+el+estado+de+los+recursos+naturales+y+del+ambiente+2019.pdf>
- Copro. (S.f.) *Línea de negocio*. https://copro.com.ar/Linea_de_negocio.html
- De la Hortua, Medina & Morales. 2018. *Socio afectividad... Conociendo a los niños y niñas como sujetos afectivos con otros...* Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Maestría en Desarrollo Educativo y Social. Universidad Pedagógica Nacional Facultad de Educación.
<https://repository.cinde.org.co/bitstream/handle/20.500.11907/2570/SOCIOAFEC>

- [TIVIDAD%20CONOCIENDO%20A%20LOS%20NI%C3%91OS%20Y%20NI%C3%91AS%20COMO%20SUJETOS%20AFECTIVOS%20CON%20OTROS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/necesidades-basicas-insatisfechas-nbi)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2018). *Encuesta NBI*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/necesidades-basicas-insatisfechas-nbi>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2021). *Comunicado de prensa Producto Interno Bruto (PIB) I trimestre*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_Itrim21.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2021). *Indicador de seguimiento a la economía (ISE) agosto 2021*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_ISE_ago2021.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2019). *Encuesta anual de servicios*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-anual-de-servicios-eas>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2021). *Cuentas nacionales principales resultados agosto de 2021*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presentacion_ISE_agosto2021.pdf
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2020). *CONPES 4011- Política Nacional de Emprendimiento*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>
- Díaz, A. *El Concepto de emprendedor. Origen, Evolución e Interpretación*. Universidad de Navarra, Campus Universitario, 31009, Pamplona, España. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/74177/El%20concepto%20de%20emprendedor%20origen%20evoluci%C3%B3n%20e%20introducci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- DreamingAction. (2020). *DreamingAction. Presentación de la empresa*, documento interno.
- DreamingAction. (2021). *DreamingAction*. <https://www.dreamingaction.com>
- DreamingAction. (2021). *Modelo de Acompañamiento a Emprendimientos*. Documento interno.
- DreamingAction (2021, septiembre, 08). *Grupo focal, primera sesión Análisis PESTEL* [Videograbación]. Copia en posesión del autor.
- DreamingAction (2021, octubre, 26). *Grupo focal, segunda sesión Diamante de Porter*. [Videograbación]. Copia en posesión del autor.
- DreamingAction (2021, noviembre, 04). *Grupo focal, tercera sesión VRIO y Sostenibilidad*. [Videograbación]. Copia en posesión del autor.
- Drucker, P. F., & Drucker, P. (1993). *Gerencia para el futuro: el decenio de los 90 y más allá*. Norma.
- Duarte, F (2007). *Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. Contabilidad y Negocios*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621764007>

- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*. México: Pearson Educación.
- González, F. J. (2002). *Creación de empresas*. Guía para el desarrollo de iniciativas empresariales, Madrid, Ed. Pirámide, 56.
- Grasa, R. (2020). *Colombia cuatro años después de los acuerdos de paz: un análisis prospectivo*. Documentos de Trabajo N° 39 (2ª época), Madrid, Fundación Carolina. https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2020/12/DT_FC_39.pdf
- Jaramillo, L. (2008). *Emprendimiento: Concepto básico en competencias*. <https://docplayer.es/14029101-Emprendimiento-concepto-basico-en-competencias.html>
- Markides, C. (2013). *Business Model Innovation: What can the Ambidexterity. Literature Teach Us*. The Academy of Management Perspectives, 27(4), 313-323.
- Migración Colombia. (2021). *Distribución de Venezolanos en Colombia*. <https://migracioncolombia.gov.co/infografias/distribucion-de-venezolanos-en-colombia-corte-31-de-enero-de-2021>
- Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios - OCHA. (2021). *Infografía Impacto y tendencias humanitarias entre enero y mayo 2021*. https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/infografia_impacto_y_tendencias_humanitarias_entre_enero_mayo_2021_vf_2.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE. (2016). *Entrepreneurship at a Glance*. Paris: OECD Publishing.
- Osterwalder, A., & Pigneur. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. 1era Edición Libro virtual. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56508306/osterwalder_INNOVACION-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633305532&Signature=VT30AjsdpyZht0sIIRWiaCeB52S0~L1gy4cOknmZBK6O9RYGz7i9E1M-csvk4yS9cLe7NaGJ5jasvEtTQkpuOaOMBxqMPwFN3AYNkoKptOOJZ96pkPekmit5X9Xmyn3MaDWk62W0a13aYi2cptWtcp9tk7-4HxTlag9tyCFULenI9~LsnpW6Lub7POdWY6nAh38R7KK4AvbsUA8fEjA9WruCJTcNg3Mu9p0Ak2DetiLoc5kFF~wJbzdD6l30Ojs0QtAoHxWooTVB8R~BwXsq7u50XeQzKrGtpYxL3HrVhGoUrx5eDCZKGoZVLQWR-quO8Xjoh91MuC2gNAHUS2g_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*. Communications of the Association for Information Systems, 16, pp-pp. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Pacheco, A. (2015). *Intervención Organizacional. Primeras Aproximaciones Conceptuales. Gestión y Estrategia*. Número 48, Julio/Diciembre, p., 15-23
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A. México.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. (2021). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

- Project Management Institute PMI (2021). *En Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK®). Séptima edición.
- Ramos, J. & Gallego, B. (s.f.) *Dragon Dreaming en acción. Una guía para el diseño de proyectos, para el crecimiento personal, la creación de comunidad y el servicio a la Tierra*. https://redamaltea.es/wp-content/uploads/2018/10/DRAGON_DREAMING_EN_ACCION.pdf
- Real Academia Española - RAE. (2000). *Definición de Negocio*. <https://dle.rae.es/negocio>
- Red Cultural del Banco de la República - Banrepcultural. (2017). *Sectores económicos*. https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Sectores_econ%C3%B3micos
- Robbins, S. & Mary, C. (2005) *Administración*, 8a ed. México, D.F.: Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (2016). *Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones*. Revista. Katharsis. 2016, No.21, p., 419-448.
- Romagnoli C., Mena I. & Valdés A. (2010) *Mejorar la convivencia para un aprendizaje integral*. http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0037/File/Formacion/Formacion_Integral%2003.pdf
- Silvia, A. (2014). *De emprendedor a Empresario*. Grupo Editorial Patria. México.
- Tomes, A., Erol, R., & Armstrong, P. (2000). *Technological entrepreneurship integrating technological and product innovation*. Technovation, 20, 115–127.
- Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas - UARIV. (2021). *Registro Unico de Víctimas*. <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/ruv/37385>
- Valencia. A., Gutiérrez, L., Montoya, L., Umba, A. & Montoya, I. (2017). *Consideraciones acerca del emprendimiento estratégico como síntesis funcional de la identificación de oportunidades y la creación de ventajas competitivas*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, No. 52, p. 143-159. <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/948/1395>
- Valera, R. (2014). *Innovación empresarial*. Editorial: Pearson Educación Colombiana Ltda.
- Varona, F. (2020). *La intervención apreciativa, un nuevo paradigma para el cambio positivo en las organizaciones, para profesores, estudiantes, universitarios, consultores y gerentes*. Editorial Universidad del Norte. Edición 2. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/en/ereader/bibliotecaean/171631>
- Velázquez, C., Gutiérrez, P., Martínez, M. & Victoria, M. (2021). *Oportunidades de la migración venezolana para la economía colombiana*. Banca & Economía, Edición 1276. https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2021/04/1276_BE.pdf
- World Economic Forum. (2021). *The Global Risks Report 2021, 16th Edition*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf