

PROPUESTA DE GUÍA PARA EL EMPRENDIMIENTO ÁGIL EN MIPYMES

JUAN PABLO HURTADO CORDOBA

201767857

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTANDER DE QUILICHAO

2025

PROPUESTA DE GUÍA PARA EL EMPRENDIMIENTO ÁGIL EN MIPYMES

JUAN PABLO HURTADO CORDOBA

Proyecto de Grado en la modalidad de monografía para optar por el título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director:

ALEJANDRO HURTADO SANCHEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO

2025

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico, en primera instancia, a Dios por haberme dado la fortaleza y la sabiduría para desarrollar el proyecto. También a mis padres, mi tía, mi hermano, mi mejor amigo y a todos aquellos que, con su ayuda, consejo, apoyo incondicional y amor, me alentaron cuando quise renunciar, me aconsejaron cuando no supe qué hacer y me guiaron para alcanzar esta meta.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi profunda gratitud, primeramente, a Dios.

De la misma forma, a mi alma mater por acogerme, instruirme y brindarme las herramientas necesarias para formarme como profesional en mi campo.

También deseo agradecer a mis amigos y seres queridos por su aliento inquebrantable y su comprensión durante los momentos de mayor intensidad académica. Su presencia hizo este viaje mucho más significativo y memorable.

Por último, pero no menos importante, agradezco sinceramente a todas las fuentes, autores y organizaciones cuyos conocimientos y aportes enriquecieron este trabajo. Su labor fue fundamental para el desarrollo de esta guía didáctica.

Este logro no habría sido posible sin el apoyo y la colaboración de todos ustedes. A cada uno, ¡muchas gracias!

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	17
2. ESTADO DEL ARTE	19
2.1. INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL AL PENSAMIENTO ÁGIL	19
2.2. CATEGORIZACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES	22
2.2.1. Lean Startup	22
2.2.2. Scrum	24
2.2.3. Kanban	26
2.2.4. Design Thinking	28
2.3. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS MODELOS TRADICIONALES Y LAS METODOLOGÍAS ÁGILES	30
2.4. BENEFICIOS DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS	32
2.5. DISCUSIÓN	35
2.5.1. Críticas y perspectivas contrarias	35
2.5.2. Balance y Consideraciones Finales	36
3. JUSTIFICACIÓN	37
4. OBJETIVOS	38
4.1. OBJETIVO GENERAL	38
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	38
5. MARCO TEÓRICO	39
5.1. EMPRESAS, MIPYMES Y EMPRENDIMIENTO	39

5.1.1.	Clasificación de los emprendimientos.....	43
5.1.2.	Tipos de emprendimientos.....	45
5.1.3.	Etapas del emprendimiento	48
5.1.4.	Emprendimiento y economía digital	51
5.1.5.	Sobre las startups	56
5.2.	PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS	60
5.2.1.	Octaedro empresarial.....	64
5.2.2.	Creación de empresas ágiles.....	68
5.3.	GUÍA DIDÁCTICA	70
5.3.1.	Funciones principales de la guía didáctica	71
5.3.2.	La metodología didáctica.....	72
5.3.3.	Estructura de la guía didáctica.....	73
5.3.4.	Aplicación practica	74
6.	MARCO LEGAL	75
6.1.	LEY 590 DE 2000: LEY MIPYMES	75
6.2.	LEY 905 DE 2004	76
6.3.	EL DECRETO MINCIT NO. 957 DEL 5 DE JUNIO DE 2019	76
6.4.	LEY 2069 DE 2020 – LEY DE EMPRENDIMIENTO	76
6.4.1.	Beneficios	77
6.4.2.	Ejes principales de la ley	78
7.	METODOLOGÍA.....	81
7.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	81
7.2.	CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN:	83
7.3.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	84
7.4.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	85
7.5.	POBLACIÓN DE ESTUDIO	85

7.6.	INSTRUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	85
7.7.	DESARROLLO DE OBJETIVOS	85
7.7.	CRONOGRAMA	88
8.	RESULTADOS.....	89
8.1.	DESARROLLO DE ANALISIS DOCUMENTAL Y DE CONTENIDO.....	89
8.2.	RESULTADOS DE LA CODIFICACIÓN ABIERTA Y SELECTIVA.....	89
8.3.	RELACION E INTEGRACIÓN DE LAS CATEGORÍAS	91
8.4.	CONCLUSION DE LOS ANALISIS	92
8.5.	TEORIA FUNDAMENTADA EMPRENDIMIENTO ÁGIL	92
8.5.1.	Dimensiones estructurales	93
8.5.2.	Marco metodológico.....	93
8.5.3.	Desarrollo de capacidades	94
8.5.4.	Implicaciones y resultados	94
8.5.5.	Proposiciones teóricas	94
8.5.6.	Consideraciones e implicaciones.....	95
8.6.	METODOLOGÍAS ÁGILES APLICADAS AL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS	95
8.6.1.	Introducción a las Metodologías ágiles	95
8.6.2.	Metodología Design Thinking.....	96
8.6.3.	Metodología Lean Startup	98
8.6.4.	Método Lean Startup	98
8.6.5.	Metodología Scrum	101
8.6.6.	Metodología Kanban	105
8.6.7.	Metodología Customer Development.....	106
8.6.8.	Modelo de negocio “Modelo Canvas”	108
9.	DESARROLLO DE LA GUÍA PROPUESTA.....	112

9.1.	CONSTRUCCIÓN DE LA GUÍA.....	112
9.2.	ESTRUCTURACIÓN DEL CONTENIDO	112
9.3.	METODOLOGÍA DE DESARROLLO	113
9.4.	RESULTADO FINAL	114
10.	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	116
10.1.	PARTICIPACIÓN EN EVENTO ACADÉMICO.	116
10.2.	PROCESO DE EVALUACIÓN	116
10.3.	PRESENTACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	117
10.3.1.	Preguntas del Panel.....	118
10.4.	IMPLICACIONES PARA EL DESARROLLO FUTURO	118
10.5.	CERTIFICACIÓN	119
11.	CONCLUSIONES.....	120
11.1.	ANÁLISIS Y APLICABILIDAD DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES.....	120
11.2.	CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES EN EL ENTORNO COLOMBIANO	121
11.3.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA.....	122
11.4.	VALIDACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.....	123
11.5.	CONSIDERACIONES FINALES	124
12.	REFERENCIAS	125

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Características y rasgos de las organizaciones ágiles	21
Tabla 2 Cuadro comparativo de metodologías de proyectos ágiles versus tradicionales	31
Tabla 3. Definiciones del concepto emprendimiento	41
Tabla 3. Definiciones del concepto emprendimiento (Continuación)	42
Tabla 4. Factores que impulsan el emprendimiento digital	51
Tabla 4. Factores que impulsan el emprendimiento digital (Continuación).....	52
Tabla 4. Factores que impulsan el emprendimiento digital (Continuación).....	53
Tabla 4. Factores que impulsan el emprendimiento digital (Continuación).....	54
Tabla 5. Diferencias en empresas de la economía digital y la economía tradicional	55
Tabla 6. Factores determinante de éxito en la startups	57
Tabla 6. Factores determinante de éxito en la startups (Continuación).....	58
Tabla 7. Etapas del proceso de creación de empresas	64
Tabla 8. Criterios de Inclusión.....	83
Tabla 9. Criterios de Exclusión.....	84
Tabla 10. Desarrollo Metodológico de Objetivos.....	86
Tabla 10. Desarrollo Metodológico de Objetivos (Continuación)	87
Tabla 11. Cronograma de Trabajo	88
Tabla 12. Resultados de codificación axial y selectiva	90
Tabla 13. Implicaciones prácticas de los resultados	92

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de causas y efectos	16
Figura 2. Ciclo de Lean Startup.....	23
Figura 3. Flujo Scrum.....	25
Figura 4. Flujo del proceso Kanban	27
Figura 5. Fases del Design Thinking.....	28
Figura 6. Clasificación de Emprendimientos	44
Figura 7. Tipos de emprendimientos	46
Figura 8. Importancia relativa de cada una de las motivaciones para emprender	48
Figura 9. Importancia relativa de cada una de las motivaciones para emprender	49
Figura 10. Proceso General de Creación de Empresas.....	61
Figura 11. Etapas del proceso de creación de empresa	63
Figura 12. Octaedro Empresarial.....	65
Figura 13. Metodologías para la creación de empresa ágiles	69
Figura 14. Clasificación de empresas MIPYMES conforme a la ley 590 de 2000	75
Figura 15. Diseño de la Investigación	81
Figura 16. Proceso de análisis de la información	82
Figura 17. Relación e integración de las categorías	91
Figura 18. Aplicación de Metodología Scrum.....	102
Figura 19. Proceso de Customer Development	107
Figura 20. Lienzo de Bussines Model Canva	109
Figura 21. Portada guía didáctica propuesta.....	115
Figura 22 Evidencia de participación en el evento.....	117
Figura 23 Certificado de Encuentro Internacional de Investigadores	119

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1 – Guía de Emprendimiento Ágil	138

RESUMEN

En la actualidad, la economía digital y los avances tecnológicos han configurado un entorno empresarial dinámico y cambiante. La interconectividad del mercado exige que las organizaciones consolidadas y nuevas, adopten mecanismos que les permita adaptarse, competir y sostenerse. Seguidamente, Confecámaras (2023), expone que el 33,5% de las empresas del país sobreviven en un lapso de cinco años; este periodo conocido como "valle de la muerte", se intensifica por la incapacidad de las organizaciones para adaptarse a su contexto, especialmente donde la transformación digital exige cambios profundos (Wang et al., 2023). Así mismo, Jiménez-Medina et al. (2021), destaca que este periodo responde a factores múltiples, entre ellos debilidades en competencias, modelos mentales, redes de apoyo y claridad organizacional.

Adicionalmente, Cueva & Chaluisa (2021) señalan que la dependencia de modelos rígidos y herramientas tradicionales, limitan el crecimiento empresarial, especialmente dadas las condiciones postpandemia. Por tanto, la adaptabilidad y la velocidad de respuesta de las organizaciones se vuelven en determinantes para la supervivencia.

En este escenario, la presente investigación propone, a través de un estudio cualitativo exploratorio-descriptivo, la teoría fundamentada del “Emprendimiento Ágil” como una herramienta que integra casos de estudio, metodologías ágiles y elementos clave de la transformación digital, permitiendo a emprendedores e interesados aplicar estos conocimientos en sus procesos de creación empresarial. Como resultado, se plantea una guía didáctica que sintetiza estos aportes y ofrece un marco práctico e integrado para su implementación.

Palabras clave: Emprendimiento ágil, metodologías ágiles, economía digital, emprendimiento, desarrollo empresarial, guía didáctica.

INTRODUCCIÓN

La economía digital, también conocida como Industria 4.0, se ha consolidado como una de las principales fuentes de transformación de las naciones, la sociedad y las empresas. Su influencia se evidencia en diversas mediciones económicas y laborales. Según Williams (2021), este sector se consolida como un importante pilar de expansión económica y creación de empleos, representando el 15% del PIB mundial (World Economic Forum, 2022) y 8,9 %, de los denominados “Digital Jobs” (World Economic Forum & Capgemini, 2024). Por otro lado, informes del Banco Mundial (2024), indican que, en este sector, el fortalecimiento del comercio electrónico representa ya el 19,6% de las ventas a nivel global, cifras que equivalen a 5,5 billones de dólares a la actividad económica.

No obstante, Forbes (2024) y Ituser (2025), concuerdan que la transformación digital implica un cambio radical al hacer negocios. Para el 2025, se invertirán 100 billones de dólares para fortalecer su transición, desarrollo e implementación, principalmente en áreas relacionadas con la IA, desarrollo tecnológico, servicios TI y servicios de comunicación.

Este fenómeno ha sido impulsado por la hiperconectividad, la adopción de nuevas tecnologías y por el surgimiento de modelos de negocio más globalizados. De esta forma, se han reconfigurado las dinámicas de interacción entre personas, empresas y medios de producción, dando como resultado una optimización en los procesos de distribución, producción, comunicación y consumo de bienes y servicios. Al mismo tiempo, han fomentado la colaboración global, la personalización de experiencias de usuarios y clientes, como también, el surgimiento de nuevas oportunidades de negocio (Alexandrova Elena et al., 2020). En esencia la economía digital plantea no solamente la adopción de nuevas herramientas tecnológicas, sino, una nueva cosmovisión del mundo y la forma de hacer negocios.

Innovaciones como la inteligencia artificial, el Big Data, la realidad virtual y aumentada, el Internet de las Cosas (IoT), junto con las tecnologías 5G y Blockchain, modifican la forma en que interactuamos con el mundo físico y el mundo digital. Algunas de estas tecnologías están totalmente integradas en nuestra vida cotidiana y gracias a ellas se está creando un ecosistema interdependiente que está impulsando importantes cambios económicos y

sociales, brindando herramientas para la innovación y la transformación en un contexto que demanda procesos, productos y servicios más accesibles, personalizados y sostenibles. (Kotler Philip et al., 2021; OECD, 2024).

A pesar de las oportunidades significativas que ofrece este nuevo modelo económico, también surgen retos importantes en ámbitos sociales y económicos, como lo son la integración desigual en distintos niveles socioeconómicos, la inversión en investigación y desarrollo (I+D), y la transición hacia procesos digitales, incluida la robotización y la inteligencia artificial. Además, el acceso a una educación de calidad y la capacitación en el uso de nuevas herramientas representan desafíos cruciales, especialmente en países en vías de desarrollo como Colombia.

En el caso de Colombia, de acuerdo con el Consejo Privado de Competitividad (2023), los principales retos se centran en mejorar la conexión digital de la sociedad, promover la transacción digital en las empresas, fortalecer el gobierno digital, ampliar las competencias en tecnologías digitales y fomentar una economía digital. Para abordar estos desafíos, tanto el gobierno como el sector privado en Colombia han impulsado importantes programas y políticas públicas orientadas a ofrecer capacitación, financiamiento y asesoramiento a ciudadanos y MIPYMES durante su transición digital.

Ante este panorama, los enfoques tradicionales de desarrollo de productos y servicios, como también de la creación de nuevos modelos de negocio, podrían ser no suficientes para la transición a esta economía digital y poder superar estos retos. La rapidez de esta evolución digital y los retos estructurales de la economía, su complejidad y la incertidumbre, genera un nuevo marco de trabajo dinámico e interactivo compuesto por metodologías ágiles y flexibles que permitan adaptarse a los cambios constantes y reducir los riesgos asociados a la innovación (Navarro Cadavid et al., 2013). Además, la naturaleza interdisciplinaria de esta economía exige conocimiento más técnicos u equipos cuyos roles estén compuestos por áreas como el marketing, el desarrollo de software, la ciencia de datos, el diseño de experiencia centrado en los usuarios, entre otros.

En este sentido, las MIPYMES deben adoptar estrategias que les permitan ser sostenibles, formalizadas y tener una participación sólida en el mercado. Entre estas estrategias, se pueden identificar las siguientes:

Optar por marcos de trabajo ágiles, adaptados a las necesidades de las organizaciones, los cuales tienen el potencial de acelerar significativamente el tiempo de desarrollo, ejecución y puesta en marcha de sus proyectos y unidades de negocio. Metodologías como Design Thinking, Scrum, Lean Startup o Kanban, las cuales, a través de herramientas tecnológicas, como también por medio de un marco lógico y estructurado, potencian las operaciones de estas empresas al permitirles reducir costos, iterar constantemente sobre sus nuevos modelos de negocio y productos, así como también, ofrecer valor de forma incremental y personalizada a sus futuros clientes y usuarios centrándose en sus necesidades y ofrecer una mejor experiencia.

Del mismo modo, realizar una planificación estratégica que les permita desarrollar un plan de negocios real, con objetivos alcanzables y medibles, es fundamental para que las MIPYMES puedan identificar nuevas oportunidades de negocio, asignar recursos de manera eficiente, identificar sus debilidades y fortalezas y trabajar en ellas, definir una meta común y unos objetivos que en todo caso les permita adaptarse a los cambios del mercado y brindar valor de manera coherente.

Dada la importancia de esta nueva tendencia económica, y que la gran mayoría de empresas en Colombia que participan son MIPYMES, dentro de este trabajo de investigación aplicado, el lector tendrá la oportunidad de conocer cuáles son las metodologías, procesos y puntos clave para tener en cuenta para el desarrollo de nuevos modelos de negocio más ágiles, que les permitan emprender de forma más rápida y estructurada y así aprovechando las oportunidades que brinda el ecosistema digital.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años, Colombia ha experimentado un aumento notable en la actividad emprendedora. De acuerdo con informes del (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo 2024), el (INESDI Business Techschool, 2024) y (Confecámaras, 2025), hay alrededor de 1.7 millones de empresas en el país. De esas, el 72,3% se constituyen bajo el modelo de Persona Natural, mientras que el 27,7% restante son constituidas como Persona Jurídica. Particularmente relevante es el hecho de que el 95% del total de estas corresponden a MIPYMES, es decir, Micro, Pequeñas y Medianas empresas, las cuales generan el 67% de los puestos de trabajo directos e indirectos en Colombia, 70% del empleo en las economías emergentes y cerca del 65% en las desarrolladas. (Angulo-Rangel et al., 2024; Diario Financiero, 2025), evidenciando papel fundamental en la economía y su potencial como motor de desarrollo económico.

Sin embargo, este dinamismo empresarial no siempre se traduce en sostenibilidad ni en crecimiento sólido a largo plazo. Estudios de (Confecámaras, 2023b, 2024), revelan una marcada disparidad en la supervivencia empresarial según su modelo de constitución: las empresas de “Persona Natural”, poseen una tasa de supervivencia promedio del 33,5% y en la mayoría de los casos, estas no sobreviven en un periodo mayor de cinco años. Esta vulnerabilidad se explica por las condiciones del mercado en el que operan, su limitado acceso a fuentes de financiamiento, bajos niveles de digitalización y adopción de tecnologías que les permita ser más competitivas. En contraste, las empresas con Personería Jurídica presentan un 44,5% más de probabilidad de supervivencia, a pesar de enfrentar mayores presiones regulatorias y tributarias, mayores costos en talento humano, así como un nivel mayor de complejidad operativa (Confecámaras, 2023b; Equipo de investigación de ANIF, 2021; Soria-Barreto et al., 2021).

Estas estructuras jurídicas, brindan mayores niveles de formalidad, lo que facilita la madurez, estabilidad y consolidación en el mercado, permitiendo a estas empresas adoptar herramientas tecnológicas con mayor facilidad, acceder a fuentes de financiamiento más diversificadas, y ejecutar procesos de negocio que impulsan su escalabilidad. Como

resultado, se obtiene mayor empleo, aportan mayor valor agregado a la economía del país, y mejorar la competitiva en sus segmentos de mercado.

Más allá de las características propias de cada modelo de constitución, la supervivencia y desarrollo observadas en las MIPYMES colombianas, están condicionadas por factores estructurales del panorama macroeconómico. El análisis de este contexto revela que existen factores que limitan sistemáticamente su competitividad y productividad. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2024), la productividad total de los factores (PTF) en Colombia ha estado estancada desde 2015, mientras que la inversión privada ha caído a un 22% del PIB, “Cuatro puntos porcentuales comparados con otros países de la OCDE (26%)”. Esta situación ha mantenido el PIB per cápita en 21.100 USD (PPA), significativamente inferior al promedio de 60.000 USD de las economías más desarrolladas analizadas en el estudio, lo que refleja un escenario de escaso crecimiento e innovación limitada. Adicionalmente, el 51,92% de las empresas operan en condiciones de informalidad y solo el 40,41% alcanza niveles adecuados de digitalización intensificando las brechas de productividad y reduciendo la adaptabilidad en las MIPYMES.

Esta combinación de factores genera altos costos operativos, limitaciones tecnológicas y barreras financieras que comprometen tanto su competitividad como su permanencia en el mercado. De persistir estas condiciones, el pronóstico indica la continuidad de alta mortalidad empresarial y estancamiento productivo nacional.

Las disparidades regionales agravan aún más esta fragilidad estructural. La OECD (2024), documenta que la productividad por trabajador en las regiones más avanzadas de Colombia es hasta 6 veces superior a la de las zonas menos productivas, además, el 56% de los trabajadores permanecen en la informalidad. Esta combinación crea un ciclo vicioso: la informalidad y la desigualdad territorial reducen la productividad, lo que dificulta la formalización y sostenibilidad empresarial, perpetuando las condiciones iniciales. En consecuencia, el entorno económico y regulatorio en Colombia constituye un obstáculo estructural para la consolidación de las MIPYMES, resultando en mortalidad temprana y limitando su contribución al crecimiento y competitividad nacional.

Este panorama de vulnerabilidad estructural cobra mayor relevancia al considerar que, según (Freire et al., 2024), la digitalización ha ejercido como un motor clave en la transformación de los modelos de negocio, impulsando nuevos paradigmas de como la economía colaborativa, las plataformas digitales y los servicios basados en suscripción. Para las MIPYMES colombianas, caracterizadas por bajos niveles de digitalización, esta brecha tecnológica no solo limita su capacidad actual, sino que compromete su capacidad de respuesta a las condiciones emergentes del mercado. En este contexto, la capacidad de desarrollar modelos de negocio escalables e innovadores, particularmente a través de estructuras tipo startups, se presenta como un factor diferenciador para la supervivencia empresarial.

Heriberto & Peña, (2022) e Inés Ruiz de la Rosa, (2022) exponen que la supervivencia y productividad empresarial, están intrínsecamente ligadas a la capacidad de adaptación de las condiciones emergentes del mercado, marcadas en el marco de la revolución digital. Esta transformación ha reconfigurado las estructuras tradicionales de la sociedad y la economía, propiciando el surgimiento de nuevos modelos de negocio más dinámicos, disruptivos y flexibles, con capacidades de alcance global.

Entre estos modelos destaca el enfoque Lean Startup, caracterizado por su flexibilidad e innovación, que permite a las organizaciones adaptarse a ecosistemas empresariales dinámicos mediante el uso de herramientas tecnológicas y la respuesta ágil a la constante evolución de las expectativas de los consumidores (Freire et al., 2024). Este modelo constituye la base metodológica de las empresas emergentes o startups, distinguiéndolas de las estructuras empresariales tradicionales por su énfasis en la experimentación, validación rápida y pivoteo estratégico basado en aprendizaje continuo.

Como lo menciona (Muñoz Londoño et al., 2022), los negocios que adoptan un enfoque experimental, en donde las ideas se validan de manera sistemática e iterativa, se identifican con mayor claridad las estrategias que responden efectivamente a las exigencias del mercado. Esta aproximación científica al emprendimiento permite perfeccionar los modelos de negocio gradualmente, minimizando la probabilidad de desarrollar ofertas desalineadas con las preferencias y necesidades de los usuarios. Al incorporar ciclos continuos de validación, los

emprendedores pueden ajustar sus propuestas basándose en evidencia empírica en lugar de suposiciones, aumentando significativamente sus probabilidades de supervivencia.

En respuesta a este contexto de vulnerabilidad estructural y necesidad de innovación, surgen las startups o empresas emergentes, las cuales nacen del cambio, crecen con la innovación y prosperan con la agilidad. Además, de acuerdo con (Spender et al., 2017), comienzan desde cero y tienen un potencial de crecimiento exponencial, convirtiéndose en generadoras de empleo, capital y conocimiento. Asimismo, (World Economic Forum, 2022) expone que son catalizadoras de crecimiento económico a nivel mundial y local, atrayendo inversiones significativas en los últimos años que ascienden a más de 600.000 millones de dólares. Del mismo modo, desde la perspectiva de (Chicaíza Salazar et al., 2022; Kantis & Angelelli, 2020; Palacios-Moya, 2024), este tipo de empresas pueden convertirse en el núcleo de la economía colombiana, ya que atraviesan las barreras sectoriales, son fuente de innovación y ofrecen mayores oportunidades de asociación entre MIPYMES y empresas más grandes. A su vez, (Felin et al., 2020), nos indica que la metodología de trabajo de este tipo de empresas pone especial énfasis en la experimentación y la validación científica de hipótesis a través de la interacción con el cliente, lo que se traduce a centrar tiempo y recursos en escuchar e interactuar velozmente con las necesidades del mercado. En consecuencia, este modelo de empresas posee un mayor acceso a tecnologías, reducción de costos operativos y de creación, aumento en las capacidades y conocimientos técnicos y operativos, así como una mayor agilidad para adaptarse a las necesidades del mercado, aumentando su valor y competitividad.

Por ejemplo, el éxito de este tipo de negocios se vio reflejado durante la crisis que comenzó en 2008, cuando aparecieron empresas exitosas como Airbnb, Instagram, Uber y WhatsApp. En España, también hubo un auge del emprendimiento con compañías como Glovo, Privalia, Ticketbis, Travelperk y Wallbox. Las dificultades y los cambios siempre traen consigo oportunidades (Carballo Veiga, 2023). En el caso de Colombia, Rappi se consolida como la Startup líder del país alcanzando la categoría de unicornio, es decir, es una Empresa emergente que posee una valoración de mercado de más de 1.000 millones de dólares. Además, se consolida como segunda más valiosa en Latinoamérica, seguida por Habbi, Addi,

y Bold, demostrando un ecosistema diverso de empresas en el país, de acuerdo con lo expuesto por (Orlando Alguero, 2025a, 2025b).

Al analizar el ecosistema de este tipo de empresas en el país se evidencia que, de acuerdo con el Tech Report 2024, realizado por institución KPMG; et al., (2024), se muestra que las startups en el país están en expansión, con un aumento del 24% en la cantidad de startups, alcanzando un total de 2.126 empresas de este tipo, con una mayor concentración geográfica en las regiones de Bogotá D.C. con un 50,5%, Antioquia con un 25%, Valle del Cauca con un 11%, Atlántico con un 3,5% y Santander con un 3%. Por lo tanto, el ecosistema emprendedor colombiano florece como un terreno fértil para la innovación tecnológica y el surgimiento de nuevas empresas.

Esta distribución geográfica desigual se relaciona con diferencias estructurales fundamentales. A diferencia de las MIPYMES de activos tangibles y de resultados históricos, las startups tienen un enfoque en el crecimiento a través de la innovación, la tecnología y la escalabilidad, lo que les da una mayor valoración en el mercado. Como menciona (Carballo Veiga, 2023), el verdadero valor de estas empresas radica en sus intangibles, como el conocimiento, la reputación, la cultura organizacional y su capacidad para generar ingresos futuros, en lugar de su patrimonio físico. De esta manera, las startups convierten las expectativas de crecimiento y el riesgo en oportunidades para atraer inversión. En contraste, mientras las MIPYMES miran al pasado de su contabilidad, y siguen estructuras contables más tradicionales y poco flexibles, en cambio, las startups observan el futuro buscando aprovechar todo su potencial innovador y de conocimiento. Esta diferencia en la estructura resalta la necesidad de mejorar las metodologías y los modelos de gestión para que las MIPYMES evolucionen hacia modelos empresariales más dinámicos, sostenibles y basados en conocimiento.

De acuerdo con (BBVA, 2023), las principales diferencias entre startups y MIPYMES se encuentran en su estructura, objetivos y velocidad de crecimiento. Mientras que las MIPYMES buscan estabilidad operativa, manejo de costos y un crecimiento más lineal, las startups destacan por su innovación, uso intensivo de tecnología y su deseo de escalar rápidamente. El enfoque de su modelo de negocio se centra en identificar oportunidades no

atendidas en el mercado y atraer financiamiento externo para facilitar su expansión. Por su parte, las MIPYMES suelen depender más de sus propios recursos, tienden a tener una adopción digital menor y aplican una gestión más tradicional que puede limitar su capacidad para adaptarse a los cambios (Carballo Veiga, 2023).

Ahora bien, transformar una MIPYME en una Startup es como convertir una máquina de vapor en un motor digital: requiere cambio estructural, pero impulsa el mismo propósito. Es decir, potenciar la transición de las MIPYMES hacia modelos empresariales tecnológicos y metodologías ágiles, al igual que las startups, puede ser una buena oportunidad para mejorar su sostenibilidad, productividad y competitividad en el mercado global.

En este sentido, las startups representan más que un nuevo modelo empresarial: son la manifestación tangible de una mentalidad ágil orientada hacia la innovación continua, el aprendizaje validado y la adaptación estratégica. Su éxito no depende únicamente de la tecnología, sino de la metodología o marco de trabajo que guía su evolución y les permite transformar la incertidumbre en conocimiento y el riesgo en oportunidad. Según lo que plantean (Blank & Dorf, 2012; Shepherd & Gruber, 2021), usar metodologías ágiles como Lean Startup o Design Thinking ayuda a las empresas a pasar de tener estructuras rígidas a adoptar modelos que se enfocan en la experimentación y la validación constante, la constante iteración permite que el modelo de negocio evolucione de manera natural, promoviendo una mentalidad de aprendizaje continuo, basada en la validación real en lugar de suposiciones. (Sońta-Drączkowska & Mrożewski, 2020) apuntan a que los emprendedores que utilizan marcos ágiles logran reducir los costos de iteración y se adaptan más rápido a los cambios.

Además, (Shepherd & Gruber, 2021) destacan que los proyectos que siguen modelos ágiles tienen una tasa de éxito del 64%, comparado con el 49% de los métodos tradicionales, y solo un 9% fracasa, en contraste con un 29% en enfoques más rígidos (Ghezzi & Cavallo, 2020). En pocas palabras: las metodologías ágiles no eliminan la incertidumbre, pero la convierten en conocimiento y dirección.

En Colombia, donde muchas MIPYMES todavía enfrentan terrenos inestables, la agilidad se ha convertido en algo más que una simple técnica; es una nueva manera de pensar y actuar.

(Encinas Inzunza & Vásquez Torres, 2021) sugieren un ciclo de reflexionar, idear, lanzar y escalar, que ayuda a reducir riesgos y aumentar las posibilidades de éxito. Hay que destacar que los métodos ágiles permiten cocrear junto al cliente, evaluando y mejorando el producto de manera constante. En un entorno donde cada decisión puede ser crucial para crecer o incluso desaparecer, la agilidad presenta a las MIPYMES colombianas una vía más flexible, humana y sostenible para volverse competitivas.

Por lo tanto, comprender la baja supervivencia de las MIPYMES requiere analizar las causas estructurales que la originan. Para este fin, se sintetiza los factores internos y externos que inciden directamente en la problemática, permitiendo visualizar cómo interactúan para limitar el desarrollo empresarial en Colombia, visualizándolo en la siguiente diagrama:

Figura 1. Diagrama de causas y efectos



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de Ishikawa muestra que la alta tasa de mortalidad de las MIPYMES en Colombia no se debe a factores aislados, sino a una interacción compleja entre variables macroeconómicas, estructurales y operativas que se alimentan unas a otras. Esta combinación

de causas señala un patrón común: la rigidez estructural y la dificultad para adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado, todo esto empeorado por decisiones empresariales fundamentadas en suposiciones en lugar de en datos probados.

Las metodologías ágiles, como Lean Startup, no son la solución mágica, sino un enfoque que ayuda a llevar a cabo experimentos, validaciones tempranas y pivotes estratégicos. Lo que realmente las hace útiles en este contexto es su capacidad de reducir costos en las iteraciones, acelerar el aprendizaje sobre lo que el mercado realmente necesita y facilitar ajustes rápidos antes de invertir recursos significativos. En el contexto colombiano, donde los recursos son limitados y la incertidumbre es alta, este enfoque de aprendizaje y adaptación puede ser la clave para pasar del estancamiento a un crecimiento empresarial real.

En síntesis, es esencial crear una propuesta metodológica adaptada que combine los principios ágiles con las mejores prácticas de aquí, y que también aproveche las oportunidades que surgen de la economía digital. Esta necesidad es lo que motiva y da forma a la pregunta central que guía nuestra investigación.

1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Muchos negocios en Colombia no logran prosperar porque carecen de herramientas metodológicas que combinen enfoques ágiles y prácticas efectivas adaptadas al contexto local. Aunque hay varias metodologías y modelos internacionales disponibles, su uso en el ecosistema colombiano enfrenta desafíos como la informalidad, dificultades de acceso a financiamiento, bajo nivel de capacitación digital y poca personalización de los modelos existentes. Esto muestra la necesidad de crear una guía didáctica adaptada que integre lo mejor de los métodos ágiles y las buenas prácticas locales, aprovechando las posibilidades que brinda la economía digital.

En este contexto, y siguiendo el proceso de sistematización de la pregunta de investigación, desglosamos la pregunta principal en subpreguntas específicas que permiten abordar el problema desde diferentes perspectivas, identificar las variables clave y guiar el desarrollo de la investigación.

Por lo tanto, se proponen las siguientes preguntas orientadoras:

1. ¿Cuáles son las principales metodologías ágiles utilizadas en el desarrollo de emprendimientos?
2. ¿Qué buenas prácticas de creación de empresas han demostrado efectividad en el contexto colombiano?
3. ¿Cuáles son los principales desafíos del ecosistema emprendedor colombiano?
4. ¿Qué oportunidades ofrece la economía digital a los emprendedores en Colombia?
5. ¿Cómo se pueden integrar elementos de metodologías ágiles y prácticas locales en una guía práctica?
6. ¿Qué características debería tener una guía didáctica para ser funcional y contextualizada?

Estas subpreguntas ayudan a estructurar y enfocar el proceso de investigación, asegurando que cada aspecto del problema se analice de manera empírica, clara y coherente con los objetivos del estudio.

Como resultado de este proceso de sistematización, surge la siguiente *pregunta principal de investigación*:

¿Cómo diseñar una guía didáctica que agrupe las principales características de las metodologías ágiles y las mejores prácticas de creación de emprendimientos en Colombia considerando los desafíos del ecosistema emprendedor local y las oportunidades de la economía digital?

2. ESTADO DEL ARTE

La transformación digital, impulsada por los avances tecnológicos, está revolucionando de forma exponencial el surgimiento de nuevas empresas, sus modelos de negocio y su interacción con el mercado. En este contexto, la integración de nuevos procesos y metodologías ágiles surge como una respuesta adaptativa de las organizaciones, brindando herramientas que tanto empresas grandes como pequeñas pueden implementar para mantenerse competitivas en el mercado, adaptarse a las necesidades de sus clientes y reaccionar con mayor rapidez ante los cambios.

El propósito de esta revisión del estado del arte es presentar un análisis sobre la implementación de metodologías ágiles en el proceso de creación de empresas y como estas han afectado el desarrollo de las MIPYMES tradicionales. En este sentido se propone la siguiente pregunta orientadora.

¿Cuáles son las características de las metodologías ágiles que se pueden aplicar en la creación de empresas y qué beneficios aportan a las MIPYMES tradicionales?

A partir de esta premisa, el presente análisis se estructurará en las siguientes subsecciones: **(1)** se ofrecerá una definición conceptual al pensamiento ágil **(2)** se categorizarán estas metodologías en función de su aplicación a los procesos de emprendimiento, destacando sus principales características **(3)** se realizará un análisis comparativo entre los modelos tradicionales y las metodologías ágiles aplicadas al emprendimiento y como estas pueden ser adaptadas por las MIPYMES y por último, **(4)** se procederá a realizar una discusión basada en los referentes abordados, con el fin de poder dar respuesta a la pregunta orientadora formulada.

2.1. INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL AL PENSAMIENTO ÁGIL

Desde el año 2001, gracias al Manifiesto Ágil, nació una nueva filosofía o *mindset* creada por un grupo de líderes expertos de la industria del software (Kent Beck et al., 2001). Este

hecho marcó un hito en la historia al presentar una evolución frente a procesos tradicionales de creación de software mediante cuatro fundamentos, los cuales podemos definir como:

- Centrarnos en las personas y relaciones sobre procesos y herramientas.
- Enfocarnos en resultados tangibles sobre documentación exhaustiva.
- Colaborar con clientes sobre contratos rígidos.
- Adaptarnos rápidamente a los cambios sobre planificación rígida.

Sin embargo, aunque originalmente se plantearon para el proceso de creación de software y se establecieron 12 principios a seguir, poco a poco estos fueron expandiendo su influencia a otras áreas de las organizaciones, gracias a los beneficios significativos que trajo a la hora de desarrollar proyectos, lo que permitió nuevas perspectivas, herramientas y procesos interdisciplinarios.

Ahora bien, de acuerdo con (Rocha Hoyos & Tipanluisa Sarchi, 2021) , se expone que Ágil corresponde a un término polisémico (es decir, que posee muchos significados) y, por tanto, no resulta fácil determinar una definición absoluta.

Por eso, el (Project Management Institute, 2017) refuerza esta idea, Los paradigmas y procedimientos ágiles actúan como denominadores comunes que integran diferentes esquemas y marcos metodológicos. Además, dependiendo del contexto, se puede interpretar que todos los términos son válidos.

Para (Serrano Junco, 2022) esta metodología comprende un proceso rápido en el diseño, estructura y aplicabilidad de todo tipo de proyectos, lo que reduce costos, tiempos y cargas de trabajo, haciendo que las tareas llevadas a cabo bajo esta modalidad sean aún más sencillas que las metodologías tradicionales.

Además, (Rocha Hoyos & Tipanluisa Sarchi, 2021) recalcan la importancia de entender que existe una diferencia entre “hacer ágil” y “ser ágil”; refiriéndose a la primera como el proceso mediante el cual se adaptan los instrumentos y herramientas en las prácticas del día a día de

la organización. Y a la segunda, con ser ágil se refieren al hecho de cambiar la mentalidad y la cultura organizacional en pro de optar por un pensamiento ágil y flexible.

Ahora bien, para terminar de comprender que implicaciones tienen la adopción y el cambio de mentalidad de una organización al adoptar modelos ágiles en sus procesos y su cultura organizacional, a continuación, detallamos un cuadro con las características que poseen este tipo de empresas:

Tabla 1. Características y rasgos de las organizaciones ágiles

Con relación a	Características y rasgos
Estrategia	Se enfocan en construir una visión compartida y en identificar rápidamente oportunidades.
Procesos	Utilizan ciclos de decisión y aprendizaje incremental, permitiendo ajustes rápidos y entrega constante de valor.
Estructura	Impulsan la formación de estructuras colaborativas donde los miembros de los equipos tienen autonomía real, bajo un sistema de gestión adaptable y eficiente
Personas	Prioriza la motivación y autoorganización de los equipos, con un liderazgo de servicio y buena comunicación.
Tecnología	Prioriza una estructura tecnológica dinámica apoyada en el uso de tecnologías y herramientas innovadoras y de vanguardia.
Clientes	Coloca a los clientes en el centro, ofreciendo propuestas de valor incrementales que responden a sus necesidades.

Fuente: Elaboración propia basado en (Viltard, 2019a).

Con lo anterior, el autor demuestra cómo las metodologías ágiles se destacan por su flexibilidad y adaptabilidad, tanto en la estructura organizacional como en la gestión de proyectos. Asimismo, resalta la relevancia de empoderar a los equipos, priorizar la satisfacción del cliente y aprovechar tecnologías avanzadas para garantizar una entrega continua de valor.

En esencia, se puede concluir que este nuevo marco de trabajo representa para las organizaciones un enfoque dinámico, adaptativo y centrado en maximizar la satisfacción del cliente promedio mediante la colaboración y la innovación. Esto no solo implica la utilización de herramientas y la ejecución de procesos de manera lógica y flexible, sino que también conlleva un profundo cambio en la mentalidad organizacional, orientado por principios como las personas en primer lugar, el aprendizaje continuo y las entregas iterativas (Roberto Díaz, 2022).

2.2. CATEGORIZACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES

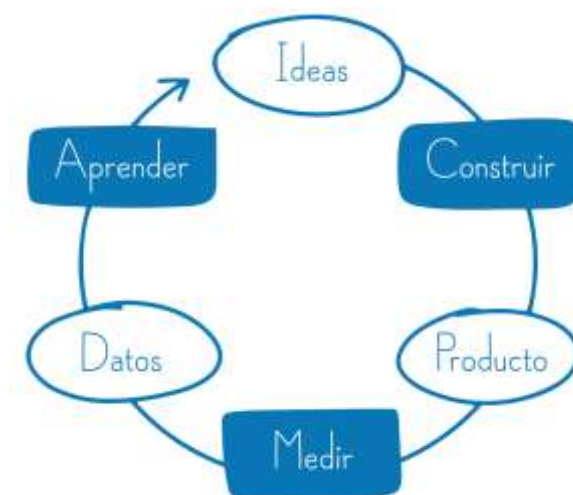
Aunque existan diversos tipos de metodologías que poseen el calificativo de ágil; a continuación, categorizaremos algunas de las más importantes, en función de su practicidad en el proceso de creación de nuevas empresas.

2.2.1. Lean Startup.

La metodología Lean Startup deriva su denominación del revolucionario sistema Lean Manufacturing, concebido por los pioneros industriales Taiichi Ohno y Shigeo Shingo en la corporación Toyota. Entre sus principios se destacan el fomento del conocimiento y la creatividad de los miembros del equipo, la reducción del tamaño de los lotes de producción, la implementación de la producción just-in-time y un control eficiente de inventarios. Además, uno de sus objetivos clave es la aceleración del tiempo del ciclo, lo que permite optimizar los procesos y reducir los tiempos de entrega (Eric Ries, 2011; Jurado & Llamas, 2021).

En ese sentido, (Denning, 2018) expone que a estas características se les conoce como Lean, y todos marcos ágiles heredan esta naturaleza. Por lo tanto, Lean se enfoca en minimizar los desperdicios y concentrarse en aquello que genera valor. Su aplicación es útil tanto para desarrollar negocios como productos, basándose en el principio de que las empresas deben explorar de manera iterativa las necesidades de los clientes. Esto incrementa las probabilidades de éxito al ajustar continuamente las soluciones para alinearlas con lo que realmente busca el mercado.

Figura 2. Ciclo de Lean Startup



Fuente: Adaptado de (Jurado & Llamas, 2021).

Como podemos observar en la figura, los autores nos indican que la metodología Lean Startup representa un enfoque sistemático y científico para el desarrollo y lanzamiento de nuevos negocios y productos, fundamentado en tres fases esenciales: CONTRUIR un Producto Mínimo Viable (MVP), MEDIR mediante experimentación científica, y APRENDER a través de la iteración continua. Este marco metodológico se distingue por su capacidad para optimizar los ciclos de desarrollo, implementar sistemas de medición efectivos y obtener retroalimentación significativa del mercado objetivo, permitiendo así una

gestión más eficiente de los recursos empresariales y una reducción sustancial del riesgo inherente a las nuevas iniciativas empresariales.

El proceso se estructura mediante un ciclo iterativo donde la fase de CONSTRUIR se enfoca en desarrollar un MVP que permita validar las hipótesis iniciales con la mínima inversión posible. La fase de MEDIR implica la recolección y análisis cuantitativo de datos sobre el comportamiento de los usuarios, mientras que la fase de APRENDER constituye el punto crucial donde se toman decisiones estratégicas sobre pivotar o perseverar. Este ciclo constituye un marco operativo que permite a los emprendedores validar sistemáticamente sus hipótesis de negocio mediante la experimentación práctica.

La implementación práctica del ciclo Lean Startup se inicia con la formulación de hipótesis (ideas) fundamentales sobre el modelo de negocio, las cuales atraviesan repetidamente las tres fases mencionadas: Primero se prueba estas hipótesis, segundo se MIDEN los resultados de manera objetiva, por último, se APRENDE de la evidencia recolectada para tomar decisiones informadas. Este enfoque metodológico permite a los emprendedores obtener datos concretos sobre la viabilidad de mercado de sus propuestas con una inversión inicial reducida, culminando en decisiones estratégicas basadas en evidencia empírica en lugar de suposiciones (Llamas & Fernández, 2018).

2.2.2. Scrum.

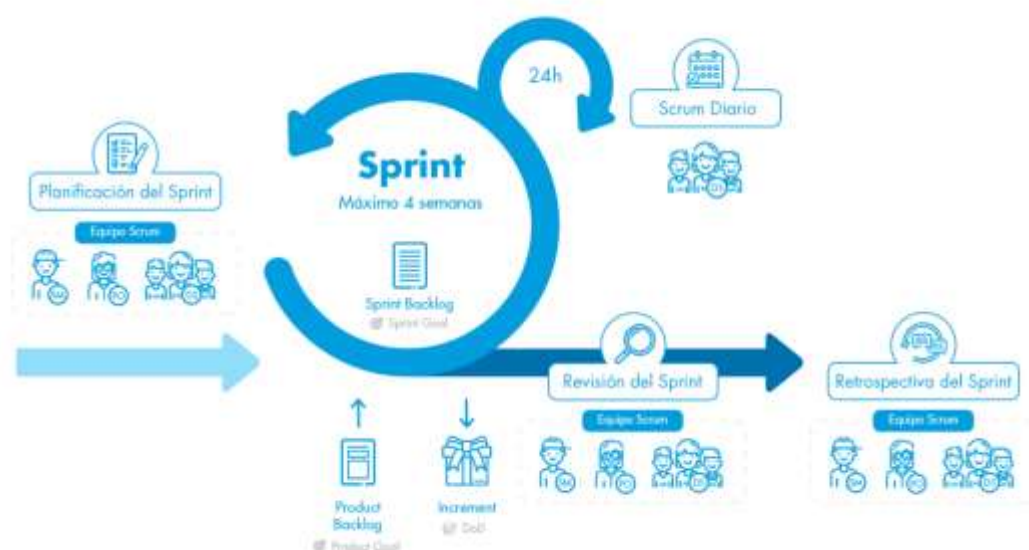
La metodología Scrum, según expone Roberto Díaz (2022), emerge en la década de 1990 como un marco de trabajo que potencia la colaboración efectiva entre equipos mediante ciclos adaptativos e incrementales. Este enfoque, caracterizado por su agilidad, flexibilidad y eficiencia, está estructurado con el fin de generar valor sustancial de manera expedita durante todo el desarrollo del proyecto. Además, la filosofía Scrum incentiva el aprendizaje experiencial de los equipos, fomenta la autogestión en el abordaje de desafíos y promueve la reflexión sistemática sobre los éxitos y fracasos como mecanismo de mejora continua.

Esta metodología también facilita la comunicación directa con el cliente y se centra en satisfacer sus necesidades. El término "Scrum" proviene del rugby y se refiere a la estrategia

de recuperar el juego rápidamente tras una infracción. Este marco se ha expandido más allá del desarrollo de software, siendo aplicable en diversas áreas como la educación y la industria.

Scrum se caracteriza por su diseño en ciclos cortos, denominados "Sprints", que suelen durar alrededor de cuatro semanas. Durante estos períodos, se fomenta la solución de problemas y la adaptación continua. La metodología involucra tres roles clave: el Dueño del Producto, el Scrum Máster y el Equipo de Desarrollo, quienes colaboran para lograr los objetivos establecidos. Esta estructura permite una gestión efectiva y un enfoque iterativo, mejorando la flexibilidad y la respuesta ante los cambios en el medio empresarial.

Figura 3. Flujo Scrum



Fuente: Tomado de (dgmtech, 2023).

Por lo anterior, se puede observar que de acuerdo con el Management Solutions (2019), el flujo de trabajo en Scrum se organiza en torno a cinco eventos clave:

1. **El Sprint:** Este es el núcleo de Scrum, una fase de trabajo que dura cuatro semanas o menos, en la cual se produce un Incremento de Producto que es “completo”, utilizable y listo para ser implementado. La duración de los Sprints se mantiene constante a lo largo del proyecto.
2. **Planificación del Sprint:** En este evento se determina el trabajo a realizar durante el Sprint, con la colaboración de todo el equipo de Scrum. La planificación está limitada a un máximo de ocho horas por cada mes de Sprint. Al finalizar, el equipo debe tener una comprensión clara del alcance y la carga de trabajo del próximo Sprint (Sprint Backlog), así como una estrategia para alcanzar los objetivos y crear el valor deseado.
3. **Scrum Diario:** Se trata de una reunión breve, de 15 minutos, que el Equipo de Desarrollo celebra diariamente. Su propósito es planificar las tareas para las próximas 24 horas, lo que mejora la colaboración y el rendimiento del equipo.
4. **Revisión del Sprint:** Esta reunión se lleva a cabo al finalizar cada Sprint para evaluar el progreso realizado y ajustar la lista de tareas si es necesario. Su duración máxima es de 4 horas por cada mes de Sprint.
5. **Retrospectiva del Sprint:** Aquí, el Equipo de Scrum reflexiona sobre su desempeño y establece un plan de mejora para el siguiente Sprint. Esta reunión tiene un tiempo máximo de 3 horas por cada mes de Sprint.

2.2.3. Kanban.

Ahora bien, Kanban optimiza el valor entregado al cliente al mejorar la eficiencia, efectividad y previsibilidad de un proceso (Management Solutions, 2019), basándose en una serie de principios clave:

1. Visualizar la carga de trabajo: Se utiliza una tabla Kanban donde las tareas se dividen en fases y se representan en tarjetas pegadas en la pared. Las columnas reflejan el estado de cada tarea en el flujo de trabajo, permitiendo al equipo identificar obstáculos y cuellos de botella, lo que fomenta la comunicación y colaboración.

2. Limitar el trabajo en curso: Se establecen límites claros sobre cuántos elementos pueden estar en progreso en cada etapa del flujo. Esto ayuda a mantener un flujo de trabajo más controlado.
3. Gestionar y mejorar el flujo: Se busca un movimiento rápido y fluido de las tareas, utilizando métricas y KPIs para asegurar la transparencia y la gestión activa del proceso.
4. Establecer políticas explícitas: Es crucial que todos los miembros del equipo comprendan el estado del trabajo y cómo deben proceder para avanzar. Esto se logra mediante directrices claras que se comparten y socializan.
5. Mejora continua: Se promueve la compartición de ideas para optimizar los procesos, con el objetivo de alcanzar la máxima eficiencia.

Para (Project Management Institute, 2017) El Método Kanban es menos rígido que otros enfoques ágiles y menos disruptivo, ya que se basa en la idea de "comenzar con lo que ya se está haciendo". Los equipos de proyecto pueden implementar el Método Kanban de manera sencilla y, si lo consideran necesario o adecuado, pueden avanzar hacia otros enfoques ágiles.

Figura 4. Flujo del proceso Kanban



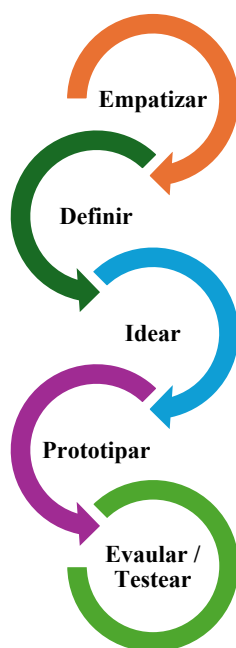
Fuente: Elaboración propia adaptado de (Heras del Dedo & Álvarez García, 2017).

Por lo tanto, la implementación del sistema Kanban representa una metodología efectiva que optimiza múltiples aspectos de los procesos organizacionales. Esta herramienta de gestión visual facilita la identificación y eliminación de cuellos de botella operativos, promoviendo una utilización más eficiente de los recursos disponibles. A través de su aplicación

sistemática, se logra una significativa reducción en los tiempos de espera y en la ocurrencia de períodos improductivos, mientras se fortalecen los protocolos de mantenimiento preventivo y correctivo. El resultado final se traduce en una notable disminución de errores en la cadena de entrega, lo que contribuye a la mejora continua de la calidad del servicio o producto.

2.2.4. Design Thinking.

Figura 5 Fases del Design Thinking



Fuente: Elaboración propia.

La metodología Design Thinking es un enfoque centrado en el ser humano que busca, a través de procesos colaborativos y multidisciplinarios, generar alternativas innovadoras para solucionar problemas en los negocios. Por lo tanto, Ruedaa Zárate et al (2022), exponen que esta metodología ha demostrado ser valiosa en el ámbito de la administración, ya que introduce una estrategia innovadora basada en el trabajo colaborativo y horizontal,

fomentando la empatía entre los participantes, quienes se identifican con los problemas y posibles soluciones.

Además, amplían que esta metodología se destaca por ser práctica y efectiva para desarrollar ideas innovadoras mediante tres fases principales: descubrimiento, que implica comprender profundamente las necesidades de los usuarios; ideación, donde se generan conceptos alineados con esas necesidades; y experimentación, en la que se prueban las ideas de forma iterativa para identificar las más viables (Mahmoud-Jouini et al., 2016; Nakata y Hwang, 2020, como se citó en Ruedaa Zárate et al., 2022).

Por lo tanto, se complementa con la propuesta de valor, definida como los beneficios que los usuarios esperan de los productos o servicios, evaluados en términos de trabajos, frustraciones y alegrías. El Design Thinking utiliza herramientas para diseñar y probar estas propuestas a lo largo de un proceso iterativo, buscando comprender mejor cómo se crea valor para los usuarios. En el caso del emprendimiento social, el pensamiento de diseño es clave, ya que integra aspectos económicos, sociales y ambientales en sus estrategias (Ruedaa Zárate et al., 2022).

Los elementos clave de esta metodología se centran en:

Empatizar: En esta etapa, entendemos profundamente las necesidades de nuestros usuarios o clientes, por medio de procesos de empatía, es decir, desarrollamos actividades que nos permiten ponernos en su lugar, con el fin de entender las causas de sus necesidades o dolores. Para este ejercicio, utilizaremos herramientas como la tarjeta personal, es decir, por medio de preguntas e información de la persona objeto de estudio, poder realizar una caracterización de su perfil y así identificar variables demográficas, edad, nivel de cultura, trabajo, necesidades, motivaciones y metas.

Definir: En esta etapa, analizaremos la información evidenciada en el proceso anterior, y nos centraremos en identificar los dolores (necesidades) y problemas que tenga nuestro usuario. Para este fin, definiremos una pregunta que nos oriente en resolver dichas necesidades, estableciendo así objetivos concretos. Para tal fin, podemos usar la entrevista como herramienta que nos permita obtener información relevante sobre el proceso, como también,

usar herramientas como la de Jobs to be, la cual es una metodología que nos permite identificar las necesidades de nuestros usuarios, viéndolas desde la perspectiva de cuáles son los objetivos o resultado que él quiere tener.

Idear: En esta etapa, se fomenta la creatividad sin restricciones. Tanto emprendedores y como equipos, pueden generar múltiples ideas de posibles soluciones, a las necesidades identificadas, y posteriormente convertir estas en productos, servicios o modelos de negocio. Las sesiones de brainstorming, mapas mentales y técnicas de pensamiento lateral son herramientas que nos pueden ayudar en este proceso.

Prototipar: El prototipo no tiene que ser perfecto. Se trata de construir una representación física o digital de la idea para poder visualizarla y probarla en un escenario real. Este paso permite a los emprendedores experimentar y obtener retroalimentación rápidamente, lo que es crucial para evitar grandes errores más adelante.

Evaluar / Testear: Durante esta fase, los emprendedores prueban los prototipos con usuarios reales para obtener retroalimentación directa. Las pruebas permiten detectar problemas, ajustar ideas y aprender lo que realmente funciona y lo que no. Es un proceso iterativo, lo que significa que se pueden realizar varias rondas de pruebas, prototipos y ajustes.

2.3. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS MODELOS TRADICIONALES Y LAS METODOLOGÍAS ÁGILES

La metodología ágil presenta numerosas ventajas en el desarrollo de software, pero su adaptabilidad va más allá de esta área. Puede implementarse simultáneamente en distintos departamentos de una organización, ya sea en combinación con otros modelos o de forma independiente. De este modo, diversas áreas empresariales tienen la capacidad de utilizar un único modelo ágil, varios modelos simultáneamente o incluso mezclar enfoques ágiles con modelos tradicionales. Esta flexibilidad no solo permite mantener la efectividad en el desarrollo empresarial, sino que también asegura una gestión coherente y eficiente de la organización en su conjunto (Serrano Junco, 2022).

Tabla 2 Cuadro comparativo de metodologías de proyectos ágiles versus tradicionales

Características	Enfoque Ágil	Enfoque Tradicional
Estructura Organizacional	Iterativa	Lineal
Escalabilidad de proyectos	Pequeños y medios	Grandes
Requisitos	Dinámicos	Bien estructurados y definidos
Compromiso y colaboración con el cliente	Alta	Baja
Modelo de Desarrollo	Entrega iterativa e incremental	Ciclo de vida
Participación del Cliente	Los clientes participan desde el inicio del trabajo.	Los clientes se involucran al principio, pero no después.
Gestión de Escalado	Todo el equipo trabaja junto para resolver problemas.	El problema se escala a las instancias gerenciales
Preferencias del Modelo	Favorece la innovación y adaptación.	Anticipa posibles escenarios
Producto o Proceso	Prioriza la flexibilidad operativa sobre las estructuras jerárquicas	Antepone el rigor metodológico a los resultados del producto
Planificación	Se planifica de Sprint en Sprint.	Se planifica todo con gran detalle.
Estimación del Esfuerzo	El Scrum Máster facilita las tareas y el equipo estima.	El gestor del proyecto estima y obtiene aprobación.
Revisiones y Aprobaciones	Evaluaciones sistemáticas al culminar cada ciclo iterativo	Supervisión y validación continua por parte de las directivas

Fuente: Adaptado de (Roberto Díaz, 2022).

Como se evidencio en la tabla anterior, el cuadro comparativo resalta las diferencias fundamentales entre las metodologías ágiles y las tradicionales en la gestión de proyectos. Mientras que las metodologías ágiles ofrecen flexibilidad y promueven la colaboración constante, las tradicionales se enfocan en una planificación estructurada y secuencial. Este análisis permitirá identificar el enfoque más adecuado según las necesidades de cada proyecto y organización.

De acuerdo con este análisis, se resalta que tanto la metodología ágil como la tradicional tienen características y aplicaciones propias en proyectos de emprendimiento de base tecnológica. En particular, la metodología ágil ofrece ventajas significativas en términos de flexibilidad y capacidad de respuesta en cada etapa del desarrollo del software, lo que contribuye a un mejor cumplimiento de los objetivos del proyecto.

2.4. BENEFICIOS DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS

Bareño indica que las organizaciones enfrentan mercados competitivos y globalizados, así como constantes cambios ambientales que a menudo requieren una reestructuración organizativa de los modelos de negocio para impulsar el desempeño. En este sentido, el Design Thinking facilita el trabajo previo y el levantamiento de información, garantizando un entregable bien definido según las condiciones iniciales. Al mismo tiempo, Lean, asegura una construcción eficiente, retroalimentación permanente y alta capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.

Particularmente, en un proceso de transformación digital, es fundamental que no todos los cambios requieran aprobaciones tradicionales ni un caso de negocio tan detallado como se hacía habitualmente. Si se identifica un nuevo proceso alineado con el plan de transformación que mejore la experiencia del cliente, debe implementarse rápidamente, solicitando opiniones al equipo directivo antes de su ejecución. Esta manera ágil de poner en marcha nuevos proyectos conlleva un coste inferior al de los métodos tradicionales (Arias Bareño, 2020).

Las empresas, independientemente de su tamaño, deben desarrollar su negocio desde un nuevo enfoque digital que les permita satisfacer las necesidades emergentes de sus clientes, mejorar su eficiencia y productividad frente a la competencia, y potenciar sus capacidades digitales para protegerse de la entrada de nuevos competidores, especialmente digitales (Fernández & Díaz Pérez de Lama, 2018).

Además, (Curtis Hibbs, 2023), ejemplifica el impacto de las metodologías ágiles en diversas industrias. Por ejemplo:

- En el sector manufacturero, Agile está ayudando a introducir prototipos de diseño iterativos y producción de ciclo corto para reducir los plazos de desarrollo de productos.
- En la industria automotriz, Agile permite sprints de diseño rápidos y ciclos de retroalimentación de clientes más frecuentes en el desarrollo de vehículos.
- En la industria aeroespacial, las prácticas ágiles iterativas facilitan el diseño, la simulación y las pruebas más rápidas de sistemas complejos como aeronaves y satélites.
- En los sectores de tecnología médica y farmacéutica, la metodología ágil permite ensayos clínicos más flexibles y un diseño y desarrollo de dispositivos centrados en las necesidades de los pacientes.
- Incluso en funciones como el marketing, Agile facilita un desarrollo de campañas más iterativo, basado en datos de clientes en lugar de planes anuales rígidos.

Complementando esta perspectiva, (Joaquim Jose Carvalho Proença & Fernando Jiménez Sáez, 2018), indican que herramientas como el Design Thinking, la creación de prototipos y los talleres de storyboard son capaces de impulsar el desarrollo de procesos y servicios innovadores en las organizaciones. Estas prácticas permiten romper barreras comparativas y competitivas en pequeñas empresas, a través de la coproducción de valor mediante procesos de iteración: construir, probar y aprender, alineados con las metodologías ágiles.

La adopción e incorporación de metodologías ágiles en el ámbito organizacional requiere una transformación activa en la dinámica de los equipos, quienes deben reestructurarse para lograr entregas consistentes en intervalos definidos. Como señalan Lapicki & Terlato (2021),

las corporaciones que contemplan la implementación de marcos ágiles necesitan, como primer paso fundamental, familiarizarse con las distintas fases del proceso y comprender en profundidad sus implicaciones y potenciales obstáculos.

Esta transición hacia paradigmas ágiles constituye una evolución significativa que demanda una preparación meticulosa por parte de la entidad. El proceso de adaptación conlleva no solo la asimilación conceptual de los principios ágiles, sino también la comprensión práctica de sus diversos elementos y la anticipación de los desafíos que pueden emerger durante su implementación. Las organizaciones deben analizar minuciosamente cada etapa de esta transformación, reconociendo que las fases principales representan elementos críticos para garantizar el éxito de la iniciativa, estas fases son:

- Inicialmente, la fase de diagnóstico situacional requiere la participación integral del equipo, garantizando una comprensión holística de la problemática, lo cual resulta determinante para las subsecuentes decisiones de diseño e implementación.
- Posteriormente, la segunda etapa se enfoca en la conceptualización del modelo objetivo, donde se prioriza la búsqueda de soluciones minimalistas y eficientes, concentrándose en los requerimientos esenciales del proyecto. En este sentido, la identificación y desarrollo del producto mínimo viable resulta crucial en esta fase de modelación.
- Del mismo modo, el tercer componente corresponde a la materialización de la solución, donde se enfatiza la colaboración sinérgica entre los miembros del equipo, promoviendo así el apoyo mutuo y la eliminación de obstáculos operativos.
- A su vez, la cuarta fase constituye la implementación y transferencia de la solución, etapa crítica para asegurar que los entregables satisfagan las expectativas y requerimientos del usuario final.
- Por último, se establece un proceso de análisis retrospectivo colectivo, elemento distintivo de los marcos ágiles, orientado a la evaluación del desempeño y la identificación de oportunidades de mejora metodológica, con el propósito de optimizar resultados futuros mediante acciones específicas y medibles.

2.5. DISCUSIÓN

Las metodologías ágiles se presentan como una herramienta con enfoque especial para la gestión de proyectos, el desarrollo de productos y servicios, así mismo para la creación empresas y nuevos modelos de negocio, caracterizados por su dinamismo y adaptabilidad a los constantes cambios del panorama empresarial. A pesar de las ventajas evidentes que estas metodologías ofrecen, existen críticas y visiones divergentes que merecen ser analizadas.

Ventajas de las metodologías ágiles

En primer lugar, es innegable que las metodologías ágiles aportan flexibilidad y versatilidad, características cruciales para las MIPYMES que operan en entornos competitivos. Según (Serrano Junco, 2022), este enfoque iterativo permite realizar ajustes rápidos en función de la retroalimentación del cliente y de las condiciones del mercado. La implementación de ciclos cortos de desarrollo, como los Sprints en Scrum, no solo mejora la eficiencia, sino que también aumenta la satisfacción del cliente al ofrecer entregas constantes de valor (Roberto Díaz, 2022).

Además, el enfoque centrado en el cliente, que prioriza la colaboración y la comunicación continua, fomenta una cultura organizacional más inclusiva y dinámica (Rocha Hoyos & Tipanluisa Sarchi, 2021). Este aspecto es fundamental para las nuevas empresas que buscan construir relaciones sólidas y duraderas con sus clientes.

2.5.1. Críticas y perspectivas contrarias.

Sin embargo, no todos los autores comparten una visión positiva de las metodologías ágiles. Algunos críticos argumentan que la flexibilidad inherente a estos enfoques puede llevar a la falta de estructura y dirección. Por ejemplo, (Denning, 2018) señala que una implementación mal gestionada de metodologías ágiles puede resultar en confusión, pérdida de foco y una reducción en la calidad del trabajo. Esta crítica es especialmente relevante para las MIPYMES, que a menudo carecen de la experiencia necesaria para implementar correctamente estas prácticas.

Otra crítica proviene de quienes sostienen que, si bien las metodologías ágiles favorecen la adaptabilidad, pueden desestabilizar la planificación a largo plazo. De acuerdo con diversas fuentes como el Management Solutions, (2019), esta tendencia a priorizar la inmediatez y la iteración continua puede llevar a decisiones apresuradas, lo que podría comprometer la viabilidad a largo plazo del proyecto.

2.5.2. Balance y Consideraciones Finales

A pesar de estas críticas, es esencial encontrar un equilibrio. La clave está en la correcta implementación de las metodologías ágiles, combinando la flexibilidad con una estructura sólida que garantice la dirección y la coherencia del proyecto. Las MIPYMES pueden beneficiarse enormemente de este enfoque, siempre que sean conscientes de las limitaciones y desafíos que pueden surgir en el camino.

En conclusión, las metodologías ágiles ofrecen un marco valioso para la creación y gestión de empresas, especialmente en un entorno cambiante. Si bien las críticas a su implementación no son infundadas, estas pueden ser superadas con una planificación adecuada y una cultura organizacional dispuesta a aprender y adaptarse. Así, se puede transformar la agilidad en una ventaja competitiva que impulse la innovación y la satisfacción del cliente, factores clave para el éxito en el mercado actual.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación surge como necesidad de poder brindar nuevas herramientas en el proceso de creación de empresas MIPYMES, considerando el complejo panorama empresarial colombiano, las oportunidades que brinda acceder a la economía digital y la necesidad de adaptar nuevos modelos de negocio que sean más escalables y tengan mayores probabilidades de supervivencia en el mercado.

En este sentido, desde el ámbito académico, se propone un nuevo marco de trabajo que integre las metodologías ágiles y las oportunidades derivadas de la economía digital. Al introducir un enfoque centrado en la innovación, la adaptabilidad y el crecimiento rápido, se pretende enriquecer el conocimiento existente, ofreciendo a estudiantes y académicos nuevas herramientas y marcos de referencia que faciliten el aprendizaje sobre la creación de modelos de negocio más escalables y resilientes. Del mismo modo, el presente trabajo también puede servir como base para futuras investigaciones en el campo, impulsando un diálogo académico más amplio sobre la importancia de la digitalización en el emprendimiento.

Ahora bien, desde una perspectiva social, el fomento de nuevas metodologías en la creación de MIPYMES tiene un impacto directo en la generación de empleo y el desarrollo del país donde la informalidad laboral y el desempleo son problemáticas significativas; la implementación de modelos de negocio más ágiles y adaptables puede facilitar la inclusión laboral y mejorar la calidad de vida de muchas personas.

A su vez, al implementar metodologías ágiles, se busca maximizar la eficiencia y la efectividad en el desarrollo de productos y servicios, lo que se traduce en una mayor competitividad, como también ahorro de costos y recursos. Por consiguiente, este trabajo de grado proporcionará un marco de referencia que permita a comprender y aplicar herramientas, metodologías buenas prácticas por medio de una guía técnica que respalde los futuros proceso de creación de modelos de negocio innovadores. De este modo, se busca no solo facilitar el proceso de emprendimiento, sino también dotar de herramientas y habilidades técnicas necesarias para navegar en un entorno empresarial en constante evolución.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta metodológica que aplique principios ágiles a la creación y desarrollo inicial de MIPYMES, con el fin de proporcionar una guía estructurada para su implementación en la economía digital.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Con el fin de poder cumplir con el objetivo general del presente trabajo, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los atributos de las metodologías ágiles más relevantes que se pueden aplicar al proceso de creación de empresas.
- Identificar las características de las MIPYMES en un escenario empresarial dinámico, para asegurar la pertinencia y efectividad de la guía.
- Desarrollar una propuesta metodológica que integre las características y herramientas ágiles en el proceso de creación de empresas MIPYMES en el contexto de economía digital.
- Validar la metodología propuesta a nivel conceptual a través de procesos de revisión académica y retroalimentación de panel de expertos.

5. MARCO TEÓRICO

Para determinar cómo las metodologías ágiles pueden contribuir al proceso de creación de empresas, resulta fundamental comprender inicialmente los conceptos relacionados con el emprendimiento y analizar los diversos procesos involucrados en la creación de organizaciones empresariales, abarcando tanto los modelos clásicos como aquellos impulsados por las metodologías ágiles. En este contexto, el presente marco teórico tiene como objetivo facilitar al lector la comprensión de esta relación, proporcionando una base conceptual sólida que permita entender la integración entre el emprendimiento tradicional y las nuevas aproximaciones ágiles en la creación de empresas.

5.1. EMPRESAS, MIPYMES Y EMPRENDIMIENTO

Comprender el papel de las empresas en la economía y su vinculación con el fenómeno del emprendimiento resulta esencial para analizar cómo las metodologías ágiles pueden aplicarse eficazmente en este contexto. En este sentido, (Prieto Sierra, 2017), define a la empresa como entidad formalmente estructurada que opera como un sistema y cuyo propósito es el de satisfacer las necesidades específicas de un mercado. En consecuencia, para cumplir sus propósitos, estas organizaciones realizan actividades industriales, comerciales, o de prestación de servicios, y se adaptan a las condiciones económicas, políticas, sociales, culturales, tecnologías, medioambientales y legales del panorama al que pertenecen. De igual forma, algunas de ellas buscan generar algún valor económico (lucro) para los miembros quienes las conforman, mientras que otras solo buscan un fin social y brindando valor a la comunidad.

Por otra parte, (Barrera Albarracín et al., 2024) exponen este concepto principalmente desde una perspectiva histórica y económica, concibiendo la empresa como un producto de la manera de actuar del “empresario”, el cual es observado como un actor económico fundamental.

Definición conceptual del emprendimiento

El emprendimiento es un fenómeno complejo y multifacético que ha sido analizado y teorizado, desde su conceptualización más básica hasta su impacto transformador en la economía y la sociedad, desde diversas disciplinas, ciencias y enfoques; Según lo exponen (Barrera Albarracín et al., 2024) la noción de emprendimiento se asocia con la capacidad de una persona que se atreve a poner en marcha un plan, aplicando creatividad e innovación, con el propósito de alcanzar un objetivo tradicionalmente entendido como generador de valor añadido. En el contexto actual, donde las economías enfrentan constantes transformaciones y desafíos, el emprendimiento se ha consolidado como un impulsor esencial del crecimiento económico.

De acuerdo con (Granja Moreno, 2023), el emprendimiento no solo fomenta la innovación, sino que también contribuye al aumento de esfuerzos por crear “algo nuevo”, configurando un nuevo pensamiento que se mantiene en búsqueda de mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas, al aprovechar las oportunidades y superar nuevos retos, como también al aplicar prácticas innovadoras que permitan cambiar su statu quo.

Ante este panorama, (Sousa, 2018) nos expone que el emprendimiento ha permitido afrontar múltiples necesidades a escala global como el empleo, la productividad, el crecimiento económico y la innovación. Del mismo modo, (Ibarra Sangoquiza, 2021) añade que las organizaciones que surgen gracias al proceso de emprender deben centrarse en crecer fundamentando sus capacidades en aportar valor, generar alternativas creativas y buscar enfoques ágiles de gestión que les permitan aumentar sus índices de supervivencia y fomentar una competitividad en su mercado.

Sin embargo, aunque el acto de emprender puede verse obstaculizada por diversos desafíos como barreras regulatorias, limitaciones de capital, la amplia competencia, y la falta de experiencia de sus dirigentes, estas tienen son y deben verse como un medio para alcanzar varios fines y por tanto sus creadores deberán implementar estrategias en torno a la generación de valor, crear un equipo de trabajo sólido, establecer asociaciones estratégicas, y optar por una adaptación y aprendizaje continuo (Soegoto et al., 2023).

Para profundizar en la comprensión de este concepto multidimensional, a continuación, se presenta una tabla que recopila diferentes definiciones y perspectivas sobre el término emprendimiento, lo cual nos permitirá dimensionar su relevancia y alcance en el contexto actual, así como su papel fundamental en la transformación de los modelos de negocio y el desarrollo económico.

Tabla 3. Definiciones del concepto emprendimiento

Definición	Concepto
Emprendimiento por la RAE (Real Academia Española)	La (Real Academia Española, n.d.) define el concepto de emprendimiento de dos formas: • Hecho o efecto de emprender • Cualidad de emprendedor
Emprendimiento como estructura de pensamiento o minset	Según la perspectiva de Peter Ducker (2008), como se citó en Rojas García & Moore Torres (2024), el emprendimiento se conceptualiza como una modalidad integral que amalgama procesos cognitivos, análisis racional y acciones prácticas, fundamentalmente orientados hacia la identificación y aprovechamiento de oportunidades emergentes. Esta aproximación se caracteriza por mantener una visión comprehensiva del entorno empresarial, implementándose a través de un estilo de liderazgo que equilibra la innovación con la gestión prudente de recursos. (Rodrigo Varela V, 2008), aborda este concepto desde el desarrollo de un nuevo <i>Espíritu Empresarial</i>, el cual se caracteriza por la actitud o mentalidad que impulsa a los futuros empresarios a identificar oportunidades, asumir riesgos, estar en constante aprendizaje y aportar valor mediante la innovación y el emprendimiento. (Arango Benjumea, 2022) Relaciona el termino desde este punto de vista como la voluntad o capacidad del individuo para enfrentar la incertidumbre.

Tabla 4. Definiciones del concepto emprendimiento (Continuación)

Emprendimiento como función social y empresarial	Ibarra Sangoquiza (2021), cataloga al emprendimiento como “<i>la esencia de la sociedad</i>” y expone que cada persona tiene la capacidad de innovar y crear cosas nuevas, sin embargo, se obtienen mayores resultados cuando se trabaja de manera colectiva. Ahora bien, Según Rojas García & Moore Torres (2024), “<i>el emprendimiento permite descubrir e identificar oportunidades en el mercado e impulsa la creación de una nueva actividad económica</i>”, este nuevo impulso económico permite la generación de empleo, el desarrollo económico y la competitividad en el mercado lo que beneficia a la sociedad. En este sentido el emprendimiento se define como una función social fundamental que se centra en abordar las necesidades sociales y organizacionales y transformarlas en soluciones a través de la innovación continua y la exploración del mercado, generando nuevos puestos de trabajo, como también, ofreciendo productos y servicios (Arango Benjumea, 2022; Cavazos Arroyo, 2019; Rojas García & Moore Torres, 2024).
Emprendimiento como proceso	El emprendimiento se define como la acción de iniciar y llevar a cabo un proyecto, negocio u obra, orientado a crear, mejorar o expandir una organización y sus productos o servicios. Su objetivo es generar y ofrecer valor a los clientes. En este sentido (Rojas García & Moore Torres, 2024) nos indica que esta dinámica es esencial para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas, especialmente en el contexto digital. Por último, Arango Benjumea, (2022) lo define como Dentro el proceso de tránsito entro una idea de empresa hasta su puesta en marcha, crecimiento y consolidación.

Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior se desprenden dos conceptos clave: En primer lugar, el emprendimiento se puede definir como un proceso, el cual busca siempre el bienestar social o personal, aprovechando las oportunidades que brinda el entorno y haciendo uso de herramientas, técnicas y procesos de innovación los cuales permitan dar respuestas a las necesidades de dicho entorno. En segundo lugar, quien lleva a cabo este proceso es el emprendedor, este esencialmente hace que las cosas pasen, con una firme determinación y una mentalidad enfocada en lograr resultados. Si bien, aunque muchas veces el emprendimiento surge como forma de satisfacer las necesidades personales, eventualmente este acto se convierte en un motor económico y social, cuyo alcance trasciende del ámbito individual.

En este contexto, el proceso de creación de una empresa se convierte en un viaje integral que combina la identificación de oportunidades, la innovación y la implementación de estrategias efectivas para transformar ideas en realidades comerciales. Este proceso abarca no solo aspectos técnicos, como la gestión de recursos y la planificación financiera, sino también habilidades interpersonales y de liderazgo que permiten a los emprendedores navegar la incertidumbre y enfrentar los desafíos del mercado.

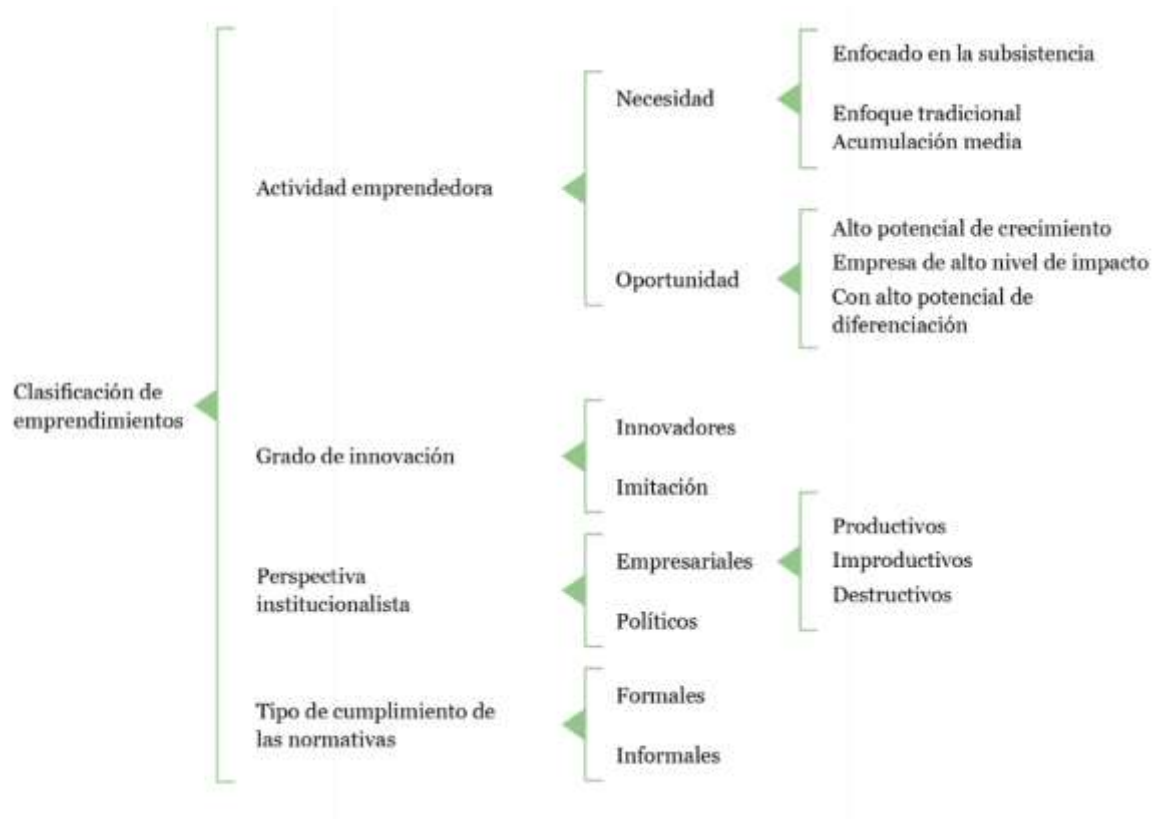
5.1.1. Clasificación de los emprendimientos

La comprensión de los diferentes tipos de emprendimientos constituye un pilar fundamental para el desarrollo de estrategias empresariales efectivas y la implementación de metodologías ágiles adecuadas. En este contexto, resulta esencial abordar de manera estructurada las diversas categorías y características que pueden presentar los emprendimientos en el escenario actual de negocios.

Ahora bien, Schnarch Kirberg (2022), expone que la clasificación de los emprendedores se puede ver desde el perfil y la motivación que los lleva a pasar a la acción. De esta forma clasifica que existen tres tipos: los emprendedores por necesidad, que crean sus negocios para satisfacer vacíos personales o económicos; los emprendedores por oportunidad, que son como visionarios capaces de leer el mercado como un mapa lleno de tesoros escondidos, detectando necesidades insatisfechas que pueden transformar en valor; y, por último, los

emprendedores dinámicos, quienes combinan tanto la necesidad como la oportunidad, con una energía renovadora, siendo capaces de adaptarse, innovar y reinventarse frente a los retos que presenta el entorno.

Figura 6 Clasificación de Emprendimientos



Fuente: Tomado de (Rojas García & Moore Torres, 2024).

En este sentido, Rojas García & Moore Torres (2024), nos proponen una clasificación sistemática que permite profundizar en la comprensión de las iniciativas empresariales. Los autores presentan una taxonomía estructurada que facilita el análisis y categorización de los emprendimientos según criterios fundamentales, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

Esta clasificación se articula en cuatro dimensiones principales. La primera dimensión aborda la actividad emprendedora, distinguiendo entre aquellas iniciativas que surgen por necesidad enfocadas en la subsistencia, con un enfoque tradicional o de acumulación media- y aquellas que emergen de la identificación de oportunidades, caracterizadas por su alto potencial de crecimiento, impacto significativo y capacidad de diferenciación en el mercado.

La segunda dimensión examina el grado de innovación, estableciendo una clara distinción entre los emprendimientos innovadores, que introducen soluciones novedosas al mercado, y aquellos basados en la imitación, que adaptan y replican modelos de negocio existentes. Por su parte, la tercera dimensión explora la perspectiva institucionalista, categorizando los emprendimientos en empresariales que pueden ser productivos, improductivos o destructivos y políticos.

Finalmente, la cuarta dimensión considera el tipo de cumplimiento de las normativas, diferenciando entre emprendimientos formales e informales según su adherencia al marco regulatorio establecido. Esta clasificación integral, como señalan Rojas García y Moore Torres, permite una comprensión más profunda de la naturaleza, alcance y potencial de cada iniciativa emprendedora.

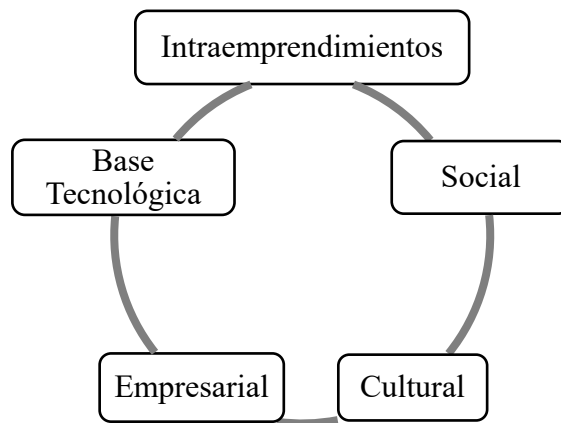
La relevancia de esta categorización radica en su capacidad para facilitar la implementación de estrategias y políticas de apoyo más efectivas y personalizadas, adaptadas a las características específicas de cada tipo de emprendimiento. Este enfoque estructurado proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de metodologías ágiles que respondan adecuadamente a las necesidades particulares de cada iniciativa empresarial.

5.1.2. Tipos de emprendimientos

El emprendimiento se manifiesta de diversas formas, cada una con características y objetivos específicos que contribuyen al desarrollo económico y social. En este sentido (Rojas García & Moore Torres, 2024) clasifica las diferentes modalidades de emprendimientos desde el intraemprendimiento hasta los emprendimientos de base tecnológica, brindando un enfoque

diverso y por tanto ampliando la comprensión de la dinámica del emprendimiento, brindando nuevas por medio de las cuales se pueda adoptar por uno u otro en función de nuestras necesidades, recursos y el ecosistema en el que operan. En este sentido, los emprendimientos se pueden clasificar de la siguiente manera:

Figura 7 Tipos de emprendimientos



Fuente: Adaptado de (Rojas García & Moore Torres, 2024)

Intraemprendimiento

El intraemprendimiento se refiere a la actividad emprendedora dentro de organizaciones existentes. Este enfoque permite a los empleados innovar y desarrollar nuevos productos o servicios, generando tanto un impacto externo, al mejorar la oferta de la empresa, como un impacto interno, al optimizar los procesos organizacionales. Este tipo de emprendimiento es especialmente efectivo en empresas consolidadas que pueden aprovechar sus recursos y estructuras para fomentar la innovación.

Emprendimiento Social

El emprendimiento social se centra en resolver problemas sociales a través de iniciativas viables. Aunque no siempre busca el lucro, combina la sostenibilidad económica con el impacto social, abordando cuestiones como la contaminación y la exclusión social. Este tipo de emprendimiento requiere la identificación de oportunidades y la creación de un ecosistema que garantice un equilibrio social, permitiendo así la mejora del bienestar de grupos desfavorecidos.

Emprendimiento Cultural

Los emprendedores culturales fusionan la economía y la cultura, creando productos y servicios que representan valores culturales y pueden ser comercializados. Este enfoque resalta la creatividad y la innovación, permitiendo que los emprendedores no solo generen ingresos, sino que también contribuyan a la preservación y promoción de la identidad cultural. La creatividad es, por tanto, un motor fundamental en este tipo de emprendimiento.

Emprendimiento Empresarial

El emprendimiento empresarial se enfoca en identificar oportunidades de negocio que no han sido exploradas. Los emprendedores en este ámbito se centran en innovar y crecer, administrando eficientemente los recursos para generar beneficios. La capacidad de crear nuevos productos y servicios innovadores es clave, y el rendimiento se mide no solo en términos financieros, sino también en la ventaja competitiva en el mercado.

Emprendimiento de Base Tecnológica

Los emprendimientos de base tecnológica se originan de un conocimiento especializado y están orientados a la innovación en productos y servicios a través de la aplicación de avances científicos y técnicos. Estos emprendimientos pueden dar lugar a startups, que operan bajo

condiciones de incertidumbre extrema y buscan desarrollar nuevos productos. La relación entre la tecnología y el valor agregado es crucial para el éxito de estos emprendimientos.

5.1.3. Etapas del emprendimiento

La evolución desde una idea inicial hasta la materialización de un modelo de negocio requiere un análisis detallado de diversas etapas. Es importante distinguir entre ser propietario de un negocio y ser emprendedor, pues como señalan Ramírez & Espinosa (2019), citados en Rojas García & Moore Torres (2024), el emprendimiento implica un proceso evolutivo cuyas etapas varían según diferentes perspectivas teóricas.

Figura 8 Importancia relativa de cada una de las motivaciones para emprender

	Dimensiones	Variables relativas a las motivaciones de tipo personal	Importancia Relativa*
M	De tipo personal	Cumplir con un sueño o meta personal.	92 %
O		Alcanzar nuevos retos personales.	94 %
T		Vivir una experiencia que me permita crecimiento personal.	86 %
I		Tener autonomía e independencia en mi trabajo.	91 %
V		La mejora del entorno de trabajo personal.	77 %
A		Tener mayor flexibilidad en el uso del tiempo.	63 %
C		Tener un medio de subsistencia.	82 %
I		Obtener altos ingresos económicos.	71 %
O		Construir un negocio familiar.	54 %
N	Relacionadas con el conocimiento	Explotar comercialmente el conocimiento y la experiencia personal.	86 %
E		Explotar comercialmente una innovación generada a partir de resultados de investigación.	54 %
S		Explotar comercialmente una innovación generada a partir del conocimiento y la tecnología provisto por otros.	46 %

Fuente: Tomado de (Marulanda-Valencia et al., 2018).

Las metodologías emprendedoras incorporan directrices específicas para cada fase del proceso, aunque como indican Gaitan et al. (2020), citados en Rojas García & Moore Torres, (2024), estas son flexibles y adaptables según las particularidades de cada iniciativa empresarial.

El proceso de creación empresas, comienza en primera instancia por las motivaciones que tienen los individuos que las crean, estudios como el de (Marulanda-Valencia et al., 2018), exponen lo siguiente:

Figura 9 Importancia relativa de cada una de las motivaciones para emprender

	Dimensiones	Variables relativas a las motivaciones de tipo personal	Importancia Relativa*
	Oportunidad	La detección de una necesidad insatisfecha.	77 %
P		El descubrimiento de un nuevo producto/servicio.	49 %
A		El desarrollo de un nuevo método de producción.	32 %
R	Disponibilidad de recursos	La posibilidad de financiación externa.	29 %
A		Responder a convocatorias externas (públicas y/o privadas).	23 %
		Invertir los recursos financieros propios o de mi familia.	69 %
E		La existencia de apoyos públicos.	15 %
M		La disponibilidad de una red de contactos en el mercado potencial.	57 %
P		Poner en práctica las habilidades emprendedoras que posee.	88 %
R		Conocimiento de posibles proveedores.	63 %
E		Políticas públicas y estímulos para el emprendimiento.	20 %
N		Acompañamiento externo público y/o privado.	34 %
D	Experiencia laboral	Inconformidad con la situación laboral cuando era empleado.	55 %
E		terminación de vinculación laboral y oportunidad de continuar en empresa propia.	46 %
R	Entorno social	Continuar con una tradición familiar de emprendedores.	34 %
		La influencia de los amigos.	23 %
		Seguir el ejemplo de empresas o proyectos exitosos.	65 %
		Lograr un mejor status social.	37 %
		Existencia de organizaciones de fomento al emprendimiento.	26 %
		Las campañas de fomento a la creación de empresas.	25 %
		La actitud existente en el entorno hacia la creación de empresas.	49 %
		Generar empleo.	80 %
		Contribuir al bienestar de la comunidad.	80 %

Fuente: Tomado de (Marulanda-Valencia et al., 2018).

Las razones personales y el interés por el conocimiento al emprender pueden verse como “el motor interno” que impulsa a alguien a crear su propia iniciativa. Como se observa en la primera tabla, el deseo de autorrealización, autonomía y crecimiento es lo que más destaca,

actuando como una llama interna que abre nuevos caminos donde antes había solo rutina. Además, el conocimiento y la experiencia previa son cruciales, funcionando como la brújula que guía ese impulso creativo hacia proyectos concretos y sostenibles. En este sentido, el emprendimiento no surge solo por necesidad económica, sino también del profundo deseo de forjar una identidad y dejar una marca en el (Marulanda-Valencia et al., 2018).

Por otro lado, aspectos como las oportunidades, los recursos, la experiencia previa y el contexto social representan el terreno donde la semilla del emprendimiento puede florecer o marchitarse. La segunda tabla muestra que identificar necesidades del mercado, tener habilidades propias y contar con apoyo social forman una red de condiciones externas que pueden potenciar o limitar el deseo de emprender. Así, emprender no es solo una decisión personal, sino una interacción entre el deseo interno y las circunstancias externas, funcionando de manera similar a un navegante que, aunque motivado a salir, también depende de los vientos y las mareas para avanzar (Marulanda-Valencia et al., 2018).

Ahora bien, (Innpulsa Colombia, 2024), nos indica que el proceso emprendedor se desarrolla en 5 fases, las cuales son:

Genesis conceptual o nacimiento de la idea: Esta fase inicial comprende la realización de estudios fundamentales para establecer los objetivos del emprendimiento. Incluye el análisis situacional, la identificación de necesidades a satisfacer y la evaluación de alternativas para alcanzar las metas propuestas. La calidad y cantidad de información recopilada en esta etapa resulta determinante para la estructuración del negocio.

Etapas semilla: Durante esta etapa, se materializa la idea mediante el desarrollo e implementación del plan de negocios. Comprende la creación de prototipos, investigación de mercado y la conformación del equipo que liderará la introducción al mercado.

Etapas tempranas: Se define el ingreso efectivo al mercado, mediante la oferta de productos o servicios. Esta fase implica la movilización de recursos diversos (financieros, humanos, materiales) y podría requerir financiamiento externo según la naturaleza del emprendimiento.

Etapas de crecimiento y escalamiento: En este punto, con un producto establecido y una base de clientes definida, el enfoque se dirige hacia la expansión operativa. Esto puede

manifestarse mediante el incremento de la capacidad productiva, la penetración en nuevos segmentos de mercado o el perfeccionamiento de la oferta existente.

Etapas de madures o consolidación: Su principal característica está dada por la estabilización del crecimiento y la búsqueda de liderazgo en el mercado. La organización se orienta hacia la optimización de su estructura de capital y la exploración de nuevos horizontes comerciales.

5.1.4. Emprendimiento y economía digital

La economía se transforma aceleradamente. los cambios de hábitos de consumo, el surgimiento de nuevos cales de venta y comunicación, la transformación de las cadenas de suministro y el comercio mundial, los nuevos procesos e innovaciones tecnológicas, las consecuencias de economías postpandemia entre otros factores, son elementos clave que han impulsado a las empresas a un nuevo panorama empresarial llevando a la digitalización a procesos de transformación digital acelerada y por tanto reconfigurado un nuevo panorama empresarial. Mas concretamente, los factores de estos cambios de acuerdo con (Rojas García & Moore Torres, 2024) son los siguientes:

Tabla 5. Factores que impulsan el emprendimiento digital

Factores	Descripción
Avances en la web 3.0	La Web 3.0, caracterizada por la descentralización y la interoperabilidad, permite un acceso más seguro y eficiente a la información. Facilita la creación de aplicaciones más personalizadas y resilientes, lo que fomenta la innovación y la economía digital.

Tabla 6. Factores que impulsan el emprendimiento digital (Continuación)

IoT y 5G	El Internet de las Cosas (IoT) combinado con la tecnología 5G permite una conexión rápida y constante entre dispositivos. Esto mejora la eficiencia operativa y abre nuevas oportunidades en áreas como la automatización industrial, la salud digital y las ciudades inteligentes.
Economía del tiempo	La economía del tiempo se centra en la optimización de procesos y la creación de valor a través de la eficiencia. La digitalización permite a las empresas ahorrar tiempo y recursos, mejorando la productividad y fomentando el crecimiento económico.
Industria 5.0	Esta nueva fase de la revolución industrial integra humanos y máquinas a través de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y la robótica colaborativa. Promueve la personalización en la producción, lo que incrementa la demanda de soluciones digitales.
Ciberseguridad	A medida que las empresas se digitalizan, la ciberseguridad se vuelve crítica. La inversión en ciberseguridad no solo protege a las organizaciones, sino que también impulsa la confianza del consumidor, facilitando la adopción de soluciones digitales.
Economía circular	La economía circular promueve un enfoque sostenible que maximiza el uso de recursos. Las tecnologías digitales permiten el rastreo de productos y optimizan la gestión de recursos, fomentando prácticas empresariales responsables y sostenibles.

Tabla 7. Factores que impulsan el emprendimiento digital (Continuación)

Metaverso	El metaverso representa un nuevo espacio digital donde las interacciones sociales y económicas pueden ocurrir de manera inmersiva. Esto crea nuevas oportunidades de negocio y fomenta el crecimiento en sectores como el entretenimiento y la educación.
Modelos de financiamiento disruptivos	La aparición de modelos como la micro financiación y las finanzas descentralizadas permite a las startups y empresas emergentes acceder a capital de manera más fácil y rápida, impulsando la innovación y la digitalización.
Nuevos modelos de negocio y productividad	La digitalización permite a las empresas adoptar modelos de negocio innovadores, como suscripciones y plataformas digitales. Esto no solo aumenta la productividad, sino que también mejora la experiencia del cliente.
Regtech	La tecnología regulatoria (Regtech) ayuda a las empresas a cumplir con las normativas de manera más eficiente. Esto no solo reduce riesgos, sino que también permite un entorno empresarial más ágil y adaptable.
Finanzas descentralizadas	Las finanzas descentralizadas (DeFi) ofrecen servicios financieros sin intermediarios, aumentando la accesibilidad y reduciendo costos. Esto transforma la forma en que se realizan las transacciones y se gestionan los activos.
Ciudades inteligentes	Las ciudades inteligentes se caracterizan por el uso de tecnología enfocada en mejorar la calidad de vida de sus habitantes, optimizando el uso de recursos y la movilidad. Esto fomenta el crecimiento económico a través de la innovación y la sostenibilidad.

Tabla 8. Factores que impulsan el emprendimiento digital (Continuación)

Transacción energética y sostenibilidad	La digitalización en el sector energético permite transacciones más eficientes y sostenibles. Las tecnologías como las redes inteligentes facilitan la gestión y distribución de energía, impulsando la transición hacia fuentes renovables.
La atención al cliente	La digitalización ha transformado la atención al cliente, permitiendo interacciones más rápidas y personalizadas. Esto mejora la satisfacción del cliente y promueve la lealtad, lo que es esencial para el crecimiento empresarial.

Fuente: Elaboración propia basado en (Rojas García & Moore Torres, 2024).

Cada uno de estos factores no solo impulsa el crecimiento digital, sino que también se interconecta, creando un ecosistema dinámico que fomenta la innovación y la sostenibilidad. Las empresas MIPYMES que aprovechen estas nuevas herramientas, procesos y avances tecnológicos para apalancar y mejorar sus modelos de negocio, aumentaran sustancialmente el nivel de crecimiento, éxito y supervivencia con el tiempo.

La base de esta nueva economía radica por tanto en el conocimiento. En este sentido, (Varela, 2008a) refuerza el hecho de que las empresas se adapten a y aprovechen los beneficios de estos factores estableciendo que la integren a sus modelos de negocio de tecnologías blandas y duras marca un nuevo punto de partida para la economía, por tanto, en el cuadro comparativo anterior, expone como las empresas tradicionales obtienen mayores ventajas frente a las tradicionales, al proponer un nuevo marco de trabajo más flexible, adaptativo y dinámico.

Entender estas diferencias resulta ser una tarea crucial, en busca de ofrecer las mayores ventajas al momento de proponer un nuevo marco de creación de empresas. Las empresas digitales, al basar sus modelos de negocio en plataformas en línea y comercio electrónico, pueden alcanzar una audiencia global de manera más rápida y eficiente. Esto les permite no

solo adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado, sino también personalizar la experiencia del cliente utilizando herramientas de análisis de datos, lo que resulta en una mayor lealtad y satisfacción. Por otro lado, las empresas tradicionales suelen operar con estructuras más rígidas y dependientes de espacios físicos, lo que limita su capacidad de adaptación y su alcance.

Tabla 9. Diferencias en empresas de la economía digital y la economía tradicional

Concepto	Economía Tradicional	E-economy
Distancia física	Crea barreras	No es barrera
Mercado	Geográficamente limitado	Globalizado
Tipo de Organización	Burocrática	Creativa-innovadora
Estilo administrativo	Lento	Ágil
Decisiones	En unos días	En tiempo real
Recurso escaso	Materia prima y capital	Seres humanos con conocimientos apropiados
Precio	Relacionado con escasez	Relacionado con abundancia
Volumen	Crece aritmética o geométricamente	Crece exponencialmente
Origen del valor	Activos fijos	Capital intelectual
Papel de las personas	Fácilmente intercambiables	Central y valioso
Habilidad central	Capacidad Productiva	Capacidad para crear e innovar
Barreras de entrada	Altas	Bajas
Economía de escala	Muy importante	Poco importante
Retroalimentación	Diferida	Inmediata
Fuerza	Musculo – físico	Cerebro

Fuente: Elaboración propia basado en (Varela, 2008a)

Además, la interacción con los clientes en las empresas digitales es continua y multicanal, facilitando una comunicación más ágil y directa, mientras que las empresas tradicionales suelen depender de interacciones cara a cara, que pueden ser más restrictivas. En términos de costos, la automatización en las empresas digitales generalmente reduce los gastos operativos, permitiendo reinvertir en innovación y desarrollo. Esta combinación de agilidad, uso de tecnología avanzada y enfoque centrado en el cliente coloca a las empresas digitales en una posición privilegiada para prosperar en un mercado más competitivo y dinámico.

5.1.5. Sobre las startups

El vertiginoso avance de la era de la digitalización ha transformado el escenario empresarial en un océano turbulento donde solo sobreviven las organizaciones capaces de innovar con agilidad y propósito. En este contexto, surgen empresas emergentes, conocidas como startups, una semilla de emprendimiento que germina que se alimenta de sus propios recursos, o grandes cantidades de inversión y es guiada por la creatividad de sus empleados (Gabriel et al., 2024). A su vez, Eric Ries las define como, “Una organización temporal en búsqueda de un nuevo modelo de negocio escalable y replicable bajo condiciones de extrema incertidumbre” (Eric Ries, 2011).

Por otra parte, (Heriberto & Peña, 2022), expone que a las startups son empresas que buscan crear un valor único a través de modelos de negocio innovadores, en sectores donde la tecnología la digitalización juega un papel importante, aunque no siempre con un beneficio inmediato para los consumidores. Este concepto se complementa con lo expuesto por (Blank & Dorf, 2012) Estas empresas, que nacen de la innovación tecnológica, ofrecen una alternativa a las trayectorias laborales tradicionales, ya que atraen significativamente capital y generan empleos de calidad.

Por lo tanto, podemos definir conceptualmente las Starups una empresa en sus primeras etapas que suele ser innovadora y muy dinámica. Funciona en un entorno de alta incertidumbre, con el objetivo de encontrar, validar y llevar a cabo un modelo de negocio que sea escalable, replicable y que aporte algo nuevo al mercado. Se distingue por su enfoque

en la tecnología digital, su habilidad para generar valor único al alterar mercados existentes o crear nuevas necesidades, y su gran potencial de crecimiento rápido, el cual se basa en la creatividad de su equipo, su agilidad organizativa y el acceso a recursos financieros específicos, especialmente en el ámbito del capital de riesgo.

Tabla 10. Factores determinante de éxito en la startups

AGRUPACIÓN	FACTOR	DESCRIPCIÓN
FACTORES INTERNOS	Perfil del emprendedor	La experiencia, la formación, la pasión y la resiliencia emocional son determinantes que permiten superar las barreras iniciales y sostener el proyecto, ya que inciden directamente en la validación y escalabilidad.
	Equipo de trabajo	La complementariedad de habilidades, la interdisciplinariedad y la cohesión del equipo fortalecen la toma de decisiones y la resiliencia.
	Conocimiento del mercado	La validación del producto, la comprensión del cliente y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno determinan la pertinencia del modelo de negocio.
	Modelo de negocio e innovación	La innovación continua, la escalabilidad del modelo y el momento de entrada al mercado influyen en la competitividad de la empresa emergente.
	Gestión estratégica y operativa	La planificación, el uso de indicadores (KPI), la estrategia competitiva y la satisfacción del cliente son elementos clave para consolidar el crecimiento.

Tabla 11. Factores determinante de éxito en la startups (Continuación)

FACTORES EXTERNOS	Factores económicos y financieros	Acceso limitado a capital de riesgo y financiación bancaria, dependencia de convocatorias públicas, y necesidad de diversificación de fuentes. Las startups tempranas enfrentan más barreras.
	Ecosistema emprendedor	La articulación entre actores institucionales, la estabilidad de los programas y la calidad de la mentoría influyen en la tasa de éxito. La competencia entre entidades y la falta de especialización por fase son obstáculos recurrentes en Colombia.
	Rol de las universidades	Las universidades deben ofrecer acompañamiento especializado, equipos interdisciplinarios y recursos para incubación, actuando como motor del ecosistema de innovación.
	Entorno institucional y regulatorio	Un marco normativo claro y políticas diferenciadas entre startups y pymes tradicionales facilitan la consolidación de nuevos emprendimientos tecnológicos.
	Apoyo estatal e incentivos	Espacios para validación de prototipos, financiación en I+D+i y fortalecimiento de unidades de emprendimiento universitario.

Fuente: elaboración propia, con base en (Palacios-Moya, 2024 y De la Cruz-Chávez & De la Cruz-Gil, 2024)

El éxito este tipo de organizaciones se da por un fenómeno multifactorial dinámico y depende de la interacción entre: emprendedor, el modelo de negocio y el ecosistema en el que opera

(Gabriel et al., 2024). En este sentido, los factores determinantes para la creación de este tipo de empresas se pueden clasificar en dos grandes grupos:

En conjunto, ambos estudios están de acuerdo en que el éxito de una startup depende de cómo interactúan los factores internos y externos. Mientras que los internos afectan la capacidad para crear y liderar, los externos establecen las condiciones del entorno que son necesarias para el crecimiento y la sostenibilidad (De la Cruz-Chávez & De la Cruz-Gil, 2024; Palacios-Moya, 2024). Encontrar un balance entre el talento humano, la estrategia interna y el marco institucional se convierte en la clave para la supervivencia de las empresas en economías emergentes.

Para concluir, al crear una empresa, tanto las PYMES como las startups tienen un objetivo común: desarrollar un modelo de negocio que sea sostenible y que pueda crecer con el tiempo. De esta forma, Heriberto & Peña (2022), indican que todo emprendimiento debe comenzar con un plan sólido que una la idea, la viabilidad y la estrategia. Pero, es cuando se incorpora la innovación como guía que una PYME puede dar el salto a ser una Empresa emergente, enfocándose en la tecnología y en su capacidad de crecer rápidamente.

Este cambio requiere una nueva forma de pensar: hay que pasar de simplemente hacer a innovar, de centrarse en el negocio a entender la visión. Una Empresa emergente no es solo una pequeña empresa, es un espíritu inquieto que transforma ideas en soluciones valiosas, impulsando así la competitividad del ecosistema empresarial.

Por otro lado, Espinoza et al. (2022), señalan que la innovación no se da en un vacío: necesita del talento y la formación del emprendedor. La experiencia y la capacitación son las bases que sustentan la creatividad, ayudando a planear, decidir y adaptarse en mercados en constante cambio.

En resumen, mientras Peña resalta la importancia de la planificación y una visión clara, Espinoza enfatiza el valor de habilidades personales y la innovación continua. Ambas perspectivas se unen en un mismo objetivo: el reto de transformar la idea original en una organización sostenible, competitiva y capaz de aportar valor en un escenario que premia la resiliencia y la audacia.

5.2. PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS

La creación de nuevas empresas es una parte fundamental en el desarrollo económico y social de un país, fomenta el empleo, la innovación, el desarrollo de nuevos productos y servicios, como también la competitividad. Debido a su importancia, el proceso de creación de empresas ha sido objeto de estudio y debate por diversos autores, quienes han alcanzado diferentes enfoques y consensos sobre cómo debe desarrollarse.

De acuerdo con Rajadell Carreras (2016), el proceso general de creación de empresas puede esquematizarse con facilidad, sin embargo, ese proceso dependerá del tipo de empresa que se quiere crear, y las actividades que esta desarrolle. El énfasis en cada fase dependerá de la naturaleza del negocio y del grado de relevancia que tenga en su proceso de desarrollo.

En este contexto, para constituir una empresa, es esencial considerar los siguientes aspectos:

- Generación de Valor: Establece como el emprendedor puede impactar significativamente el entorno en el que se encuentra, resolviendo problemas de forma creativa.
- Evolución de las oportunidades del negocio a partir de las habilidades, capacidades y recursos disponibles.
- Desarrollo del concepto del negocio, en función de:
 - a) Estrategia empresarial.
 - b) Estructura de la Organización.
 - c) Sistema administrativo y proceso de negocio.

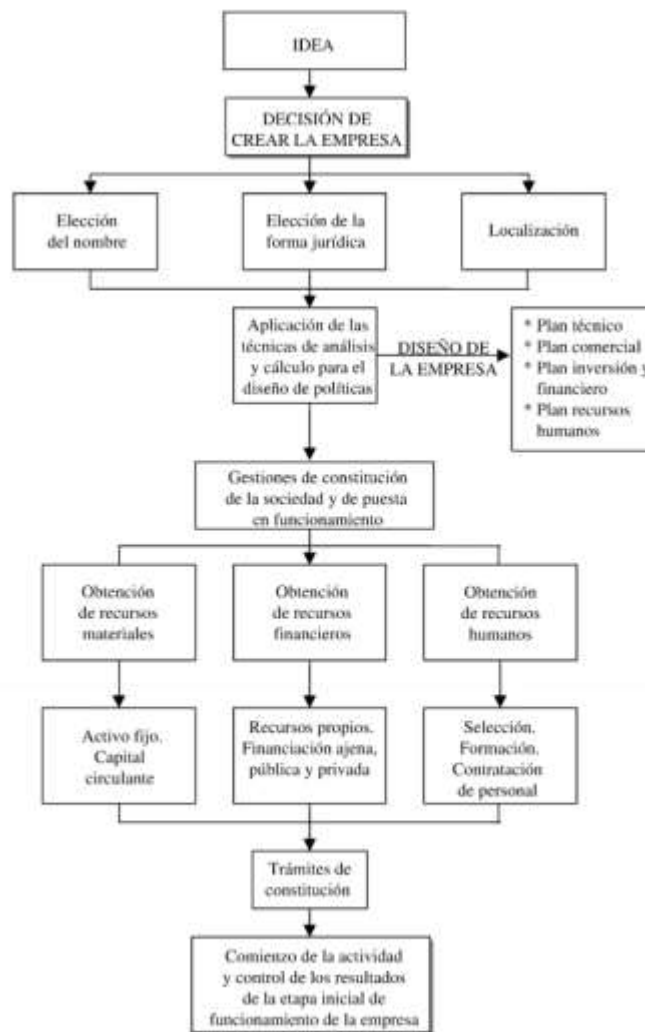
Así mismo, Rajadell Carreras (2016), señala que el proceso de creación de una empresa comienza con una idea de negocio, que es una propuesta de producto o servicio destinada a satisfacer una necesidad del mercado. A partir de esta idea, el emprendedor decide constituir la empresa, lo que inicia la fase de planificación inicial. En esta etapa, se definen aspectos clave como el nombre, la forma jurídica y la localización del negocio.

Posteriormente, se pasa al diseño de la empresa, donde se desarrollan diversos planes estratégicos que guiarán su funcionamiento, como el plan técnico, el comercial, el financiero

y el de recursos humanos. En esta etapa, se emplean herramientas de análisis y cálculos financieros para evaluar la viabilidad del proyecto.

Este proceso se puede observar mejor a analizando la figura a continuación:

Figura 10. Proceso General de Creación de Empresas



Fuente: Tomado de (Rajadell Carreras, 2016).

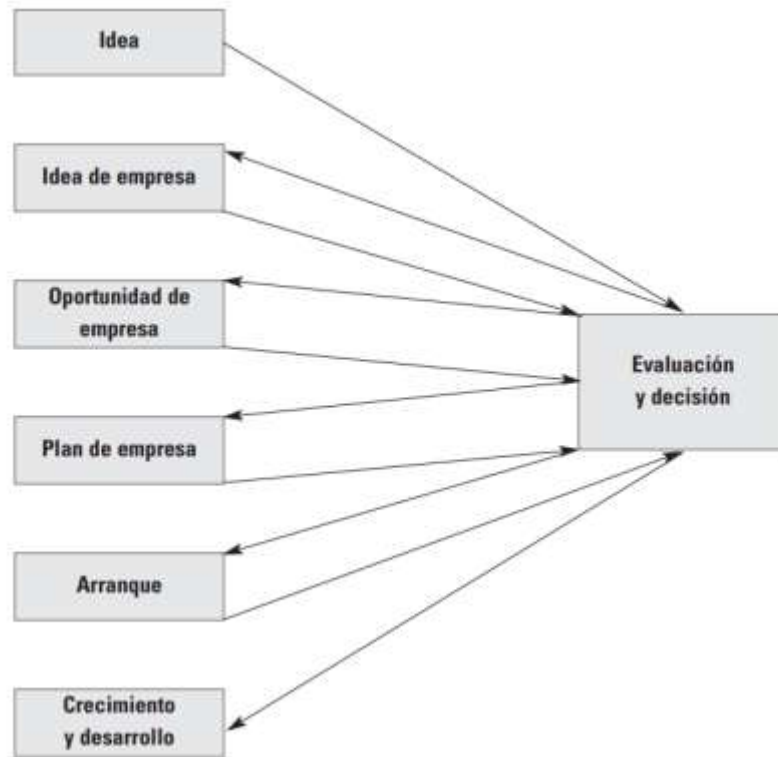
Después de lo anterior, el proceso continúa realizando los trámites para constituir la empresa y ponerla en marcha. Esto implica reunir los materiales necesarios, como equipos e instalaciones; los recursos financieros, ya sea con capital propio o financiación externa; y también los recursos humanos, que incluyen la selección, formación y contratación del personal. Una vez que tenemos todo esto listo, completamos los trámites legales de constitución para registrar la empresa ante las autoridades. Y así, comenzamos la actividad, iniciando las operaciones. En este punto, también hacemos un seguimiento de los resultados iniciales para ver cómo va todo y realizar los ajustes que sean necesarios.

En complemento, Varela (2008a), sugiere que iniciar una empresa es un proceso que no se detiene y que sigue un ciclo continuo, requiriendo una evaluación constante. Todo comienza con la generación de una idea que, poco a poco, se convierte en una idea de empresa y luego en una oportunidad que ya ha sido validada en el mercado. Después, se desarrolla un plan de empresa que ayuda a organizar los recursos y a definir la estrategia para poner en marcha el negocio. Finalmente, cuando la empresa ya está en funcionamiento, entra en una fase de crecimiento y desarrollo. Pero entre cada etapa hay un momento crucial de evaluación y decisión, donde el emprendedor tiene que evaluar si seguir adelante, hacer ajustes o replantear todo el proyecto. Esto hace que el proceso de emprender sea dinámico y no siempre lineal.

En este punto, Gur et al., (2022), considera que la identidad del proyecto de emprendimiento se transforma en paralelo a los cambios en los roles, habilidades y perspectivas de los miembros que lo conforman, indicando una relación interdependiente entre la evolución personal y la organizacional

Esta afirmación se complementa con lo expuesto por (Gennaro de Rearte, 2004), en donde el proceso de creación de empresas es un fenómeno evolutivo y gradual, que comienza mucho antes del inicio formal de actividades. La autora señala que la creación empresarial se inicia con la concepción de una idea, continúa con su gestación a través de acciones concretas y luego avanza hacia la etapa de inicio y consolidación en el mercado. Este proceso no es lineal, sino que implica “avances y retrocesos” debido a la interacción entre la motivación del emprendedor, el entorno y los recursos disponibles.

Figura 11. Etapas del proceso de creación de empresa



Fuente: Tomado de (Varela, 2008a).

Como se expone en el gráfico y en la tabla a continuación, el proceso atraviesa cuatro etapas clave: concepción, gestación, infancia y adolescencia, siendo esta última el momento en el cual la empresa logra estabilizarse y sostenerse. En palabras del texto, la creación de una empresa “empieza cuando una o más personas tienen una idea empresarial y finaliza cuando la firma ya está establecida y ha superado los primeros años de actividad, logrando consolidarse en el mercado” (Varela, 2008a).

Tabla 12. Etapas del proceso de creación de empresas

Etapas	Nombre	Qué ocurre en esta fase
1	Concepción	La persona tiene una idea de negocio y el interés de emprender, pero aún no realiza acciones concretas.
2	Gestación (Emprendedores Nacientes)	Se comienza a actuar para implementar la idea: planificar, buscar recursos, evaluar viabilidad y definir la estructura inicial.
3	Infancia (Inicio de actividades / Incubación)	La empresa comienza a operar en el mercado. Aún es frágil y vulnerable a riesgos y cierres en los primeros años.
4	Adolescencia (Consolidación)	La empresa busca crecer, estabilizarse y consolidarse en el mercado para asegurar su permanencia.

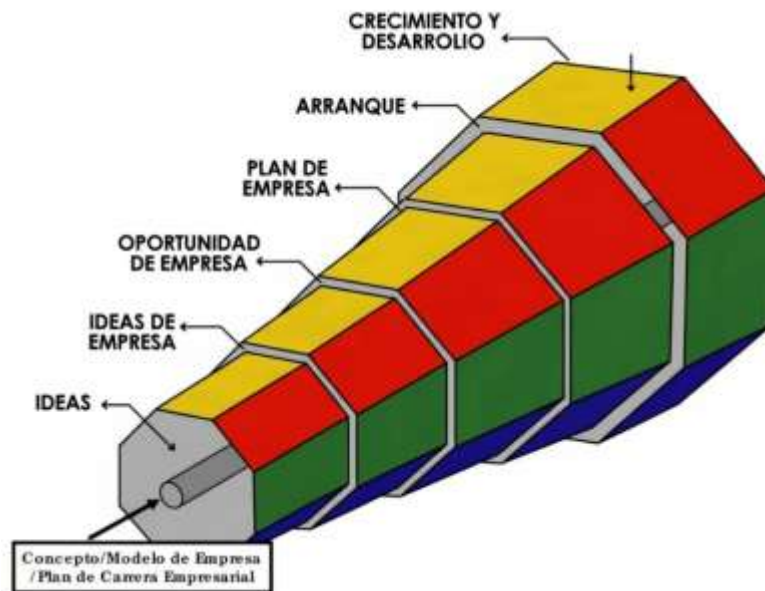
Fuente: elaboración propia, con base en (Gennero de Rearte, 2004).

5.2.1. Octaedro empresarial

En esta misma línea, Varela & Carolina Martínez (2010), proponen el modelo del Octaedro Empresarial, que integra todos los elementos que participan en el proceso de crear empresas. Este modelo propone un enfoque sistémico y dinámico, en el que el aprendizaje y la validación continua son esenciales para garantizar la viabilidad del emprendimiento.

La figura a continuación nos muestra que cada fase del proceso de este proceso de creación de empresas es consecuencia de la anterior y requiere un mayor grado de análisis, compromiso y estructura. Sin embargo, Varela aclara que este proceso no es estrictamente lineal, ya que el emprendedor puede volver a etapas anteriores para ajustar su idea o estrategia según los resultados y aprendizajes obtenidos.

Figura 12. Octaedro Empresarial



Fuente: (Varela & Carolina Martínez, 2010)

La primera etapa se centra en la generación de ideas, donde aparecen las primeras nociones o intuiciones sobre posibles soluciones, productos o servicios que puedan responder a una necesidad en el mercado. En esta fase, la creatividad, la observación del entorno y la identificación de problemas u oportunidades pueden convertirse en una propuesta de valor, y aunque no todas las ideas son viables si son la base para desarrollar una mentalidad emprendedora.

En la segunda etapa, el emprendedor elige y concreta una de sus ideas transformándola en una oportunidad de negocio. Aquí se empieza a definir como esa idea podría aportar valor económico y social considerando factores como los clientes, la competencia, los recursos disponibles y las ventajas competitivas.

Estas etapas estarían concebidas en función del “Espíritu Emprendedor”, expuesto por Varela (2008b). Este hace referencia al sentimiento profundo inherente de cada individuo en función de crear empresa, este puede ser desarrollado de forma empírica a través de las

experiencias del sujeto con su entorno, y práctica, por medio de procesos educativos, que permitan mejorar la conceptualización, el inicio y el desarrollo exitoso de un proceso de creación de empresas. En todo caso, este proceso obedece a las motivaciones humanas, propuestas por la teoría de McClelland (1960) citado en Varela, (2008), en relación con las motivaciones humanas, específicamente para este caso, la motivación de logro o realización.

Por otra parte, Shapero (1975), citado en Varela, (2008), afirma que, este proceso es universal, es el resultado de una acción humana que posee patrones y características muy concretas, y a pesar de ser multivariada y compleja, no es posible manipularla de forma simple, puesto que, en estas intervienen muchas variables.

Ahora bien, Varela, (2008) también retoma lo expuesto por Timmons (1970) en donde define que el proceso tiene un carácter integral, es decir que no se descompone por etapas sus elementos, si no que, interactúan estos de forma permanente entre sí. Además, para el autor, se hace necesario que el emprendedor desarrolle dos tipos de habilidades: La primera, tener la capacidad de identificar una idea de negocio y determinar su viabilidad y potencial de éxito, y la segunda, la capacidad de administrar bien los recursos, sobre todo el económico. Del mismo modo, al hablar de equipos de trabajo de los emprendimientos, estos deben tener la capacidad de seguir a un líder, el cual es fundamental para el proceso de creación de empresa.

Cabe resaltar que, según (Henrekson & Sanandaji, 2014), el espíritu empresarial puede surgir en cualquier persona que inicie un negocio, ya sea grande o pequeño, y sin importar el sector en el que se desenvuelva. Este tipo de emprendedor se esfuerza por mantener su compañía en el mercado y por preservar su autonomía, con un enfoque constante en el crecimiento y la innovación para adaptarse a los cambios del entorno. Así, el emprendimiento se ve como una conexión entre la creación y la innovación, permitiendo que las nuevas empresas apliquen procesos eficientes y efectivos que mejoren su competitividad frente a otras organizaciones. Esto no solo produce beneficios internos y un incremento en los ingresos, sino que también aporta de manera positiva al desarrollo económico del país.

La tercera etapa, se caracteriza por ser el punto en el que el emprendedor analiza y valida la viabilidad real de su propuesta. En este punto se realiza los estudios de mercado preliminares, análisis del entorno y la evaluación de la competencia con el objetivo de validar si hay condiciones favorables para llevar a cabo la idea de negocio.

En la cuarta etapa, se elabora el plan de empresa, organizando, recopilando y definiendo de forma estratégica la hoja de ruta de desarrollo de la idea de negocio. Aquí se establece los objetivos, la estructura organizativa, la estrategia de marketing, el plan financiero, la proyección de ventas y los recursos necesarios para iniciar la empresa, ofreciendo una visión integral del proyecto.

Para finalizar, la quinta etapa es el arranque, aquí la empresa se establece formalmente y comienzan las operaciones, se pone en marcha el plan de empresa, se aseguran recursos y se lanzan los primeros productos y servicios al mercado. Se espera una gestión eficiente del tiempo y de los recursos, así como la capacidad de adaptarse a los primeros retos reales del entorno empresarial.

En este sentido, estas etapas se complementan los aportes de (García & Torres, 2024), clasificándolas como estratégicas en el proceso de emprender, y estableciendo que: En primera instancia, el emprendedor debe *realizar una evaluación estratégica*, seguido de *establecer los objetivos estratégicos*, la *definición de la estrategia de negocio* y finalizando con la *implementación*, y es aquí en donde el emprendedor consolida la dirección y las futuras acciones que realizara, establece una visión de futuro en miras de obtener una ventaja competitiva y considerando elementos del entorno, los recursos disponibles, las estrategias de satisfacción de necesidades.

Para realizar este análisis, el emprendedor necesita utilizar diferentes herramientas estratégicas, que le ayudarán a definir claramente la estrategia a seguir y los pasos que debe tomar para implementarla con éxito como por ejemplo Matriz DOFA, Matrices EF y EFI, Matriz de Porter, BCG etc, para mencionar algunas. Este proceso no solo implica identificar los recursos clave, sino también anticipar los desafíos que pueden surgir y pensar en

soluciones adaptativas. Todo esto es clave para asegurar el crecimiento y la sostenibilidad del emprendimiento en un mercado competitivo.

Finalmente, la sexta etapa se refiere al crecimiento y desarrollo, donde la empresa busca consolidar su posición en el mercado y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Aquí, la organización debe enfocarse en mejorar su productividad, innovar en procesos y productos, diversificar su oferta y aumentar su participación en el mercado.

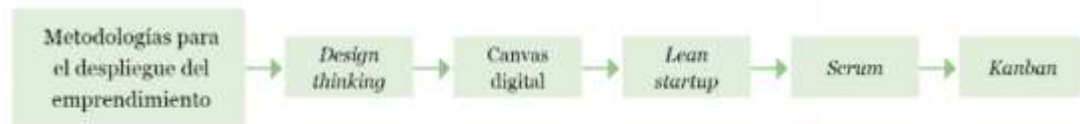
5.2.2. Creación de empresas ágiles

Para (Darrell K. Rigby et al., 2016), las empresas ágiles son aquellas que han transformado sus procesos tradicionales en procesos enfocados a la flexibilidad, colaboración y satisfacción de las necesidades plenas del cliente. Para los autores, la agilidad representa “una revolución en la gestión” puesto que sustituye el modelo jerárquico de control por equipos multidisciplinarios que se autogestionan y se centran en la innovación. Esto no significa que ser ágil “no es solo hacer las cosas más rápido, sino hacerlas mejor y aportar más valor al cliente”, un cambio que ha ido más allá de la industria tecnológica, impactando también en sectores como el agrícola, financiero y manufacturero.

En las empresas ágiles, cada cambio estratégico o "pivot" constituye parte del proceso mediante el cual la empresa va comprendiendo quién es y quién puede llegar a ser, apoyándose en la experimentación e innovación como eje central (Gur et al., 2022).

En complemento con este hecho, Boiola (2020), expone que las empresas que innovan a través del uso de nuevas tecnologías, procesos y marcos de trabajo que transforma la forma en cómo se llevan a cabo “las viejas prácticas”, trasladan a la riqueza de los procesos productivos tradicionales hacia aquellos basados en las nuevas tecnologías y el conocimiento.

Figura 13. Metodologías para la creación de empresa ágiles



Fuente: tomado de (Rojas García & Moore Torres, 2024).

Este proceso de creación de empresas utilizando metodologías ágiles es mucho más flexible y adaptativo. Este enfoque inicia con la iteración y prototipado, donde se crean versiones iniciales de productos (prototipos) y se realizan ajustes rápidos basados en la retroalimentación del usuario. La investigación de mercado se configura como un proceso continuo, lo que permite a las empresas adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores de manera más efectiva. Además, se fomenta un trabajo en equipo colaborativo, promoviendo la comunicación constante y la autoorganización entre los miembros del equipo. Un aspecto clave es el desarrollo incremental, donde se lanza un producto mínimo viable (MVP) que permite probar el mercado antes de realizar desarrollos más amplios. Este enfoque se complementa con una evaluación continua, que incluye reuniones periódicas (scrums) para revisar el progreso y hacer ajustes rápidos. Así, las metodologías ágiles no solo permiten una rápida adaptación a las condiciones del mercado, sino que también fomentan una cultura de innovación y aprendizaje constante.

Aunque Lean Starups, se define como una metodología para la creación de empresas en la práctica, y es el referente en el momento de hablar de empresas ágiles, de acuerdo con (R. de las Heras del Dedo & Álvarez García, 2017), es una herramienta ágil, (interactiva, eficiente, flexible e incremental) de definir modelos de negocio. Del mismo modo, el autor nos expone que, desde el punto de vista del proceso de creación de empresas, se hace indispensable el uso de este tipo de metodologías, con el fin de validar rápidamente el modelo de negocio, y pasar de una Empresa emergente a una empresa consolidada.

Para el autor, esto determina que las empresas ágiles no son vistas como empresas que requiere un plan detallado y está enfocada en su ejecución, si no que, son vistas como proyectos interactivos, que precisa de herramientas para aprender de su experiencia y dan margen a sus equivocaciones, adaptándolo en sus procesos de desarrollo y aprendizaje (R. de las Heras del Dedo & Álvarez García, 2017). Un ejemplo claro de este hecho, se da en comparación con empresas tradicionales, donde estas para lanzar un nuevo producto deben pasar por detallados procesos y planes, brindando al mercado ya un producto terminado, en cambio, las empresas ágiles, lanzan al mercado los MVP (Productos Mínimo Viable) y con su base comienzan a desarrollar y adaptar el producto a las necesidades reales del mercado, transformándolo de forma interactiva, como también modificando y adaptando el modelo de negocio a las nuevas condiciones.

En síntesis, crear empresas ágiles es una nueva manera de ver el emprendimiento en la era digital. Es un proceso dinámico, en constante evolución y enfocado en el aprendizaje. A diferencia de los modelos tradicionales que se centran en una planificación estricta y una ejecución lineal, las empresas ágiles se apoyan en la experimentación, la retroalimentación y la flexibilidad para crecer. (Darrell K. Rigby et al., 2016), argumentan que la agilidad transforma la gestión empresarial, reemplazando la jerarquía por equipos colaborativos y autoorganizados que buscan aportar valor real al cliente.

5.3. GUÍA DIDÁCTICA

La guía didáctica se puede ver como un mapa que acompaña al viajero en su camino de aprendizaje: no camina por él, pero ayuda a iluminarlo. Es una herramienta pedagógica fundamental que orienta al estudiante hacia un estudio autónomo, estructurado y con su propio sentido. Arteaga Estévez & Figueroa Sierra (2004), describen este recurso como “el instrumento básico que orienta al estudiante sobre cómo realizar el estudio independiente a lo largo del desarrollo de la asignatura”, dejando claro qué aprender, cómo hacerlo y cuándo verificar el aprendizaje (p. 2). En otras palabras, la guía no es solo un documento; se convierte en una brújula que evita que el aprendizaje se transforme en un laberinto.

De esta manera, este recurso articula, enlaza y media entre los contenidos académicos, los materiales didácticos y las actividades propuestas. Su función no se limita a presentar información; más bien, conversa pedagógicamente con el estudiante, invitándolo a pensar, comparar, relacionar y construir significados por sí mismo. Según García Aretio & Gil Rivera (2000), la guía fomenta un aprendizaje autónomo y reflexivo, actuando como un puente entre el conocimiento y quien busca apropiarse de él.

Siguiendo esta idea, Mejía (2013), señala que las guías didácticas son una práctica estructural dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que integran objetivos, contenidos, estrategias y criterios evaluativos de manera coherente (p. 66). Sin embargo, este recurso no debe ser visto como una receta rígida; al contrario, es flexible y adaptable. Ahora bien, (Pérez Gomar, 2016) resalta que las guías deben considerarse como “orientaciones flexibles y no como recetarios pedagógicos” (p.6), recordándonos que la educación es un río en movimiento, no un molde estático.

5.3.1. Funciones principales de la guía didáctica

De esta forma, los estudios de Arteaga Estévez & Figueroa Sierra, (2004) presentan un conjunto de funciones clave que son esenciales para asegurar una enseñanza efectiva, estos son:

- ***Función orientadora:*** Esta función acompaña al estudiante durante su proceso de aprendizaje, guiándolo sobre qué pasos seguir, en qué tiempos y qué estrategias usar para abordar los contenidos. Las orientaciones para el estudio son centrales a esta guía, ya que "ayudan al alumno a organizar su tiempo, activar conocimientos previos y evitar la memorización mecánica" (p. 12).
- ***Función motivadora:*** Busca despertar el interés y la participación del estudiante a través de estrategias dinámicas y ejercicios que fomenten una comprensión más profunda. Como mencionan los autores, las guías "deben favorecer la motivación hacia el aprendizaje y el desarrollo de hábitos de estudio" (p. 13).
- ***Función facilitadora:*** Se encarga de organizar la información y de proponer recursos

que faciliten el aprendizaje autónomo, utilizando medios impresos, audiovisuales y tecnológicos. Para García Aretio & Gil Rivera (2000), el objetivo de la guía es crear un "ambiente de diálogo didáctico" que lleve al estudiante hacia una mejor comprensión (p. 242).

- ***Función evaluadora:*** Ofrece herramientas para la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, permitiendo así que el estudiante pueda medir su propio progreso y que el docente ajuste su enseñanza (Arteaga Estévez & Figueroa Sierra, 2004; Mejía, 2013).

5.3.2. La metodología didáctica

La metodología didáctica se refiere a un conjunto de estrategias y procedimientos que el docente aplica en el aula, basados en principios científicos, con el objetivo de guiar el aprendizaje de los estudiantes. Esta metodología organiza la interacción educativa durante el proceso de formación, ya que decide cómo se realizan las actividades y cómo se disponen los recursos para lograr metas de aprendizaje específicas. En este sentido, para Fortea (2019) citado en (Chicaiza Toaquiza, 2023) menciona que la metodología didáctica abarca las estrategias de enseñanza que propone el docente, y es fundamental para favorecer aprendizajes significativos.

Desde un enfoque más amplio, la metodología didáctica implica una planificación cuidadosa, reflexiva y coherente por parte del docente. Como afirman Rabet y Hervás (2021) citado en (Chicaiza Toaquiza, 2023), se trata de un conjunto de acciones organizadas que buscan facilitar el aprendizaje y alcanzar los objetivos educativos. En este contexto señala que la metodología también puede entenderse como una estrategia de enseñanza, siempre y cuando tenga un respaldo científico, se aplique rigurosamente y se difunda formalmente, garantizando su validez pedagógica.

Además, la metodología didáctica no se limita a planificar actividades; también incluye la selección y uso de recursos, gestión del tiempo, organización del aula y herramientas didácticas que favorezcan la construcción del conocimiento. Por lo anterior, para Montenegro

et al. (2016) citado en (Chicaiza Toaquiza, 2023), esta metodología consiste en organizar sistemáticamente los elementos necesarios para alcanzar los objetivos de formación establecidos. Por otro lado Villamizar et al. (2012) citado en (Chicaiza Toaquiza, 2023), argumentan que es un proceso dinámico que fomenta la reflexión, comprensión y evaluación continua para desarrollar habilidades y actitudes en los estudiantes. Por eso, el docente debe adaptar sus estrategias a la diversidad, el contexto y las necesidades del aula, buscando promover experiencias de aprendizaje que sean relevantes y efectivas.

5.3.3. Estructura de la guía didáctica

Según (Arteaga Estévez & Figueroa Sierra, 2004), una guía didáctica necesita estar bien organizada, ser clara y funcional. Ellos proponen que debe contener nueve elementos clave:

- **Presentación:** Aquí se contextualiza el curso dentro del plan de estudios, se explica su relevancia profesional y se motiva al estudiante a aprender.
- **Caracterización del colectivo de autores:** Se incluye información sobre quienes crearon el material, como sus grados académicos y experiencia docente.
- **Objetivos:** Se deben expresar claramente los resultados esperados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes. Los autores destacan que un buen objetivo debe ser “comprensible, motivador, coherente con los conocimientos a adquirir y orientado al resultado” (Arteaga Estévez & Figueroa Sierra, 2004 p.6).
- **Evaluación:** Se detalla los criterios, tipos e instrumentos de evaluación, haciendo una distinción entre autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.
- **Orientaciones para el estudio:** Se incluye una guía paso a paso que ayuda al estudiante a organizar su tiempo y elegir las estrategias adecuadas para entender mejor el contenido.
- **Actividades:** Ofrece ejercicios y prácticas que fomentan una participación, la aplicación del conocimiento y la reflexión crítica.
- **Bibliografía:** Incluye una lista de textos básicos y complementarios, acompañados de breves comentarios para dirigir la búsqueda de información.

- **Glosario:** Se definen conceptos clave, ayudando a la comprensión y al manejo del lenguaje de la disciplina.

De acuerdo con los autores, esta estructura busca unir todos los elementos del proceso educativo (contenidos, objetivos, actividades, medios y evaluación) dentro de un marco didáctico que facilite el estudio independiente y la reflexión sobre el aprendizaje.

5.3.4. Aplicación practica

Usar una guía didáctica significa que se convierte en un puente entre el docente, el estudiante y el conocimiento. En la práctica, esto ayuda al profesor a planear y guiar las actividades, mientras que el alumno toma un papel más activo en su propio aprendizaje.

Como mencionan (Arteaga Estévez & Figueroa Sierra, 2004), estas guías deben mezclar recursos tradicionales y tecnológicos (como documentos impresos, videos, software, etc.), adaptándose a lo que cada estudiante necesita y a su ritmo de trabajo. Su diseño debe fomentar un aprendizaje significativo, ayudando a conectar lo que ya saben con lo nuevo que aprenderán.

Por otro lado, (Mejía, 2013) argumenta que la guía debe apoyar la autogestión del aprendizaje, promoviendo la reflexión y la autoevaluación para ayudar a solidificar el conocimiento (p. 72). Así, la guía didáctica no solo es una herramienta de enseñanza, sino también de formación y liberación.

En resumen, la guía didáctica se entiende como un instrumento versátil y completo que organiza, guía y acompaña el proceso de aprendizaje. Su importancia radica en su habilidad para vincular los elementos pedagógicos y fomentar la autonomía del estudiante.

Las ideas de (Arteaga Estévez & Figueroa Sierra, 2004), junto con los aportes de García Aretio (2002), (Mejía, 2013) y (Pérez Gomar, 2016), nos ayudan a ver la guía didáctica no solo como un documento que instruye, sino como una herramienta que facilita la mediación cognitiva y metacognitiva, mejorando así la calidad educativa.

6. MARCO LEGAL

El complejo ambiente normativo colombiano ha evolucionado para impulsar la creación, formalización y consolidación de las MIPYMES, reconociéndolas como un pilar clave para el desarrollo económico y bienestar social del país. A través de leyes, decretos y reformas, se ha construido un marco legal robusto que fortalece el ecosistema y facilita el acceso a nuevas oportunidades.

6.1. LEY 590 DE 2000: LEY MIPYMES

El marco regulatorio de las MIPYMES tiene su punto de partida en la Ley 590 de 2000, Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Esta, también es conocida como “*Ley MIPYMES*” y fue diseñada con el propósito de fomentar el crecimiento y la sostenibilidad de este tipo de empresas al considerar su capacidad para la generación de empleo, el desarrollo regional y la integración con sectores económicos clave como la agricultura, el comercio, los servicios y la industria.

Figura 14. Clasificación de empresas MIPYMES conforme a la ley 590 de 2000

Tamaño de Empresa	Sector Manufacturero (Ingresos en UVT)	Sector Servicios (Ingresos en UVT)	Sector Comercio (Ingresos en UVT)
Microempresa	≤ 23.563 UVT ($\leq \$1.173$ millones COP)	≤ 32.988 UVT ($\leq \$1.643$ millones COP)	≤ 44.769 UVT ($\leq \$2.229$ millones COP)
Pequeña Empresa	> 23.563 y ≤ 204.995 UVT (\$1.173 - \$10.209 millones COP)	> 32.988 y ≤ 131.951 UVT (\$1.643 - \$6.571 millones COP)	> 44.769 y ≤ 431.196 UVT (\$2.229 - \$21.473 millones COP)
Mediana Empresa	> 204.995 y $\leq 1.736.565$ UVT (\$10.209 - \$86.477 millones COP)	> 131.951 y ≤ 483.034 UVT (\$6.571 - \$24.054 millones COP)	> 431.196 y $\leq 2.160.692$ UVT (\$21.473 - \$107.609 millones COP)
Gran Empresa	$> 1.736.565$ UVT ($> \$86.477$ millones COP)	> 483.034 UVT ($> \$24.054$ millones COP)	$> 2.160.692$ UVT ($> \$107.609$ millones COP)

Fuente: tomado de la Ley 590 del 2000.

Del mismo modo, a través de esta ley se reglamentó su clasificación. Aunque inicialmente se realizaba basándose solamente en la cantidad de empleados y el valor de activos sociales, modificaciones posteriores como las introducidas en la Ley 905 de 2004, determinaron su clasificación conforme a los ingresos por actividades ordinarias anuales y el sector económico al que pertenece brindando a su vez beneficios financieros, socioeconómicos y judiciales.

6.2. LEY 905 DE 2004

remodeló la Ley MIPYMES y fue original para que el apoyo a las pequeñas y medianas empresas fuera más organizado y con reglas claras. Se definió quién hace qué para ayudar a las MIPYMES, se buscó que pudieran venderle más al Estado y al mundo, se les dio más herramientas para mejorar su tecnología y capacitar personas, y se intentó que consiguieran más fácil plata para crecer. También se pensó en cómo ayudar a que nazcan más empresas y se incluyó a los artesanos para que también recibieran estos beneficios. En pocas palabras, la ley se puso más seria y específica para que las MIPYMES tuvieran un mejor camino para desarrollarse.

6.3. EL DECRETO MINCIT NO. 957 DEL 5 DE JUNIO DE 2019

estableció un cambio importante en lo que la ley MIPYMES y sus beneficios decretan, ya que cambia el sentido en como clasificamos una empresa en Colombia. Este decreto dicta que dependiendo de los ingresos anuales de una empresa por ende Obligó a las empresas a reportar sus ingresos anuales en el Registro Único Empresarial y Social (RUES).

6.4. LEY 2069 DE 2020 – LEY DE EMPRENDIMIENTO

la Ley 2069 de 2020 el instrumento normativo fundamental en esta materia. Esta legislación, conocida como Ley de Emprendimiento, representa una iniciativa gubernamental diseñada

para transformar el ecosistema empresarial del país, constituyéndose como un mecanismo integral que reconoce la heterogeneidad del tejido empresarial colombiano y establece un marco regulatorio adaptativo a las necesidades contemporáneas de los emprendedores.

El análisis del contenido normativo de la Ley de Emprendimiento revela elementos estructurales que definen su alcance y objetivos. Estos componentes reflejan una aproximación sistémica al emprendimiento, abarcando dimensiones territoriales y sectoriales, e incorporando mecanismos innovadores de financiamiento y respaldo institucional. A continuación, se detallan los puntos más relevantes:

- Ampliación del alcance al emprendimiento regional a través de CEmprende y fondos territoriales.
- Priorización de emprendimientos sociales, verdes y de energías limpias.
- Beneficios especiales para emprendimientos del sector agro y deportivos.
- Promoción de nuevas fuentes de financiamiento.
- Fortalecimiento de Innpulsa Colombia como entidad líder.
- Reducción de cargas y trámites para emprendedores.
- Mejores condiciones en compras públicas.

6.4.1. Beneficios

La implementación de la Ley de Emprendimiento genera un impacto significativo en múltiples dimensiones del ecosistema empresarial colombiano. Los beneficios contemplados en esta normativa han sido diseñados para abordar las principales barreras y desafíos que enfrentan los emprendedores en diferentes etapas de desarrollo de sus proyectos. La ley establece los siguientes beneficios fundamentales:

- Facilita la formalización empresarial.
- Mejora la productividad.

- Incentiva el desarrollo productivo, económico y social.
- Reduce tarifas para constitución y funcionamiento de empresas.
- Proporciona apoyo especial a microempresas.
- Facilita el acceso a mercados de compras públicas.
- Promueve la inclusión financiera.
- Fortalece la educación emprendedora.

6.4.2. Ejes principales de la ley

La estructura de la Ley de Emprendimiento se articula a través de cinco ejes estratégicos que conforman un marco comprehensivo para el desarrollo empresarial. Cada eje aborda aspectos específicos y complementarios que, en conjunto, crean un ecosistema favorable para el emprendimiento en Colombia. A continuación, se presenta el análisis detallado de cada eje:

1. Eje Tarifas diferenciadas y simplificación

Este primer eje constituye una respuesta directa a las barreras económicas y administrativas que tradicionalmente han obstaculizado la creación y formalización de empresas en Colombia. Se enfoca en establecer un sistema más equitativo y accesible para los emprendedores, contemplando las siguientes medidas:

- Reducción de tarifas INVIMA.
- Ajuste en impuestos departamentales.
- Sistema de contabilidad diferenciada para microempresas.
- Implementación de SANDBOX para modelos innovadores.

2. Eje Compras Públicas

El segundo eje representa una transformación significativa en la participación de las MIPYMES en el mercado estatal. Este componente busca democratizar el acceso a las

oportunidades de contratación pública, estableciendo mecanismos más inclusivos y equitativos:

- Inclusión de MIPYMES en procesos de mínima cuantía.
- Acceso a la tienda virtual del Estado.
- Nuevos criterios de desempate favorables.
- Sistema de Información de Compras Públicas.

3. Eje Financiamiento

El tercer eje aborda uno de los aspectos más críticos para el desarrollo empresarial: el acceso a recursos financieros. Este componente introduce innovaciones significativas en los mecanismos de financiación disponibles para los emprendedores:

- Ampliación del portafolio del FNG.
- Inclusión financiera mediante microcréditos.
- Incentivos tributarios para donaciones.
- Mejores condiciones de acceso a instrumentos financieros.

4. Eje Institucionalidad

El cuarto eje se centra en el fortalecimiento y articulación del marco institucional que soporta el ecosistema emprendedor. Este componente busca optimizar la coordinación entre diferentes entidades y programas:

- Unificación de fuentes públicas de financiamiento.
- Articulación con el SNCI.
- Fortalecimiento de Innpulsa Colombia.
- Creación de fondo ICETEX para emprendedores.

5. Eje Educación y desarrollo de habilidades

El quinto eje representa una apuesta fundamental por la formación y desarrollo de capacidades emprendedoras desde la educación básica hasta la superior. Este componente establece un marco integral para la promoción de la cultura emprendedora:

- Enseñanza de emprendimiento en educación básica y media.
- Formación docente en emprendimiento.
- Programas específicos del SENA.
- Opción de grado en emprendimiento.
- Creación de consultorios empresariales.

En consecuencia, la Ley 2069 de 2020 representa un hito significativo en la evolución del marco normativo colombiano para el emprendimiento, estableciendo no solo directrices fundamentales para la creación y desarrollo empresarial, sino también articulando un ecosistema integral que favorece la innovación, la competitividad y la sostenibilidad del tejido empresarial. La implementación de esta ley marca un punto de inflexión en la política pública de fomento empresarial, al consolidar mecanismos institucionales, financieros y operativos que responden a las dinámicas contemporáneas del emprendimiento nacional.

Esta legislación, al integrar dimensiones cruciales como la simplificación administrativa, el acceso a financiamiento, la promoción de la educación emprendedora y el fortalecimiento institucional configura un paradigma normativo que trasciende la mera regulación para constituirse en un instrumento de transformación socioeconómica. Su enfoque holístico y adaptativo sienta las bases para un desarrollo empresarial más equitativo y sostenible, potenciando la capacidad del país para generar un ecosistema emprendedor robusto y competitivo a nivel global.

7. METODOLOGÍA

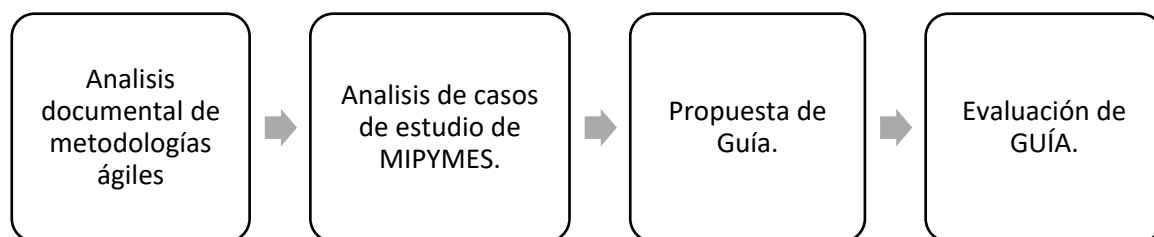
7.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, siguiendo el diseño sistemático propuesto en la Teoría Fundamentada de Hernández Sampieri (2023). El estudio se orienta a la comprensión integral del fenómeno del emprendimiento ágil mediante dos fases metodológicas principales. En primera instancia, se desarrolla un análisis documental exhaustivo que contempla la revisión de estudios académicos, guías metodológicas, marcos teóricos, documentos oficiales, investigaciones previas y casos de éxito documentados. Posteriormente, se implementa un análisis de contenido mediante un proceso sistemático de codificación que permite categorizar y estructurar la información recopilada, facilitando así la construcción y visualización de una teoría fundamentada en los datos obtenidos.

De acuerdo con (Martínez Ruiz, 2018) el análisis documental se caracteriza por ser flexible en cuanto a la obtención de la información, extrayendo conocimiento tanto de documentos oficiales como de cualquier índole.

Para el presente estudio, dicho análisis se realizará siguiendo la siguiente estructura:

Figura 15. Diseño de la Investigación



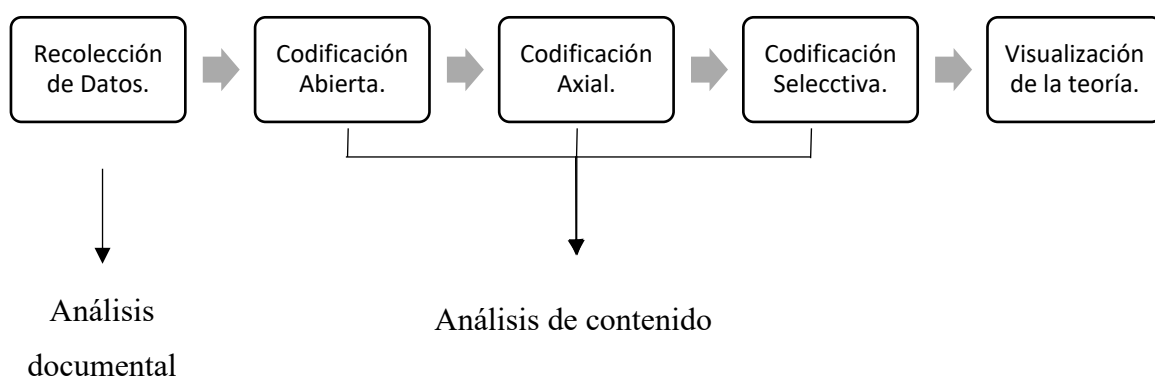
Fuente: Elaboración Propia

El diseño de la investigación se estructura en cuatro fases secuenciales y bien definidas cuyo fin es el desarrollo de los objetivos específicos propuestos:

1. La primera fase consiste en un "Análisis documental de metodologías ágiles". Esta etapa inicial sienta las bases teóricas del estudio, donde se realiza una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre metodologías ágiles, sus principios, frameworks y aplicaciones.
2. La segunda fase se enfoca en el "Análisis de casos de estudio de MIPYMES". En esta etapa, se examinarán experiencias reales de startups, permitiendo entender cómo las metodologías ágiles se implementan en contextos prácticos y empresariales específicos.

Nota: El desarrollo de la primera y segunda fase se realizará en paralelo, por medio de un análisis cualitativo documental y de contenido, cuyo resultado es la “*Teoría de Emprendimiento Ágil*”. Para este análisis se realizará lo siguiente:

Figura 16. Proceso de análisis de la información



Fuente: Elaboración Propia basado en (Hernández Sampieri, 2023).

3. La tercera fase comprende la "Propuesta de Guía". Utilizando los conocimientos adquiridos en las dos fases anteriores, se desarrolla una guía didáctica que incorpora las mejores prácticas y aprendizajes identificados.

4. La fase final corresponde a la "Evaluación de Guía". Esta etapa permite validar la efectividad y aplicabilidad de la guía propuesta, asegurando que cumpla con los objetivos establecidos.

Este diseño de investigación sigue un enfoque sistemático y progresivo, donde cada fase se construye sobre los resultados de la anterior, permitiendo una comprensión profunda del tema y el desarrollo de una solución práctica y fundamentada. El desarrollo de las actividades y técnicas específicas se pueden visualizar en la *Tabla 6 Desarrollo Metodológico de Objetivos*.

7.2. CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN:

Para los análisis de documentación y contenido se establecieron los siguientes criterios de conclusión y exclusión:

Tabla 13. Criterios de Inclusión

CRITERIO	CARACTERISTICA
Pertinencia	Estudios relacionados con el tema de investigación
Temporalidad	2019 - 2024 (5 AÑOS) para artículos y e informes
Contexto Geográfico	Colombia, Latinoamérica, Europa y Estados Unidos.
Población Objetivo	MIPYMES y Startup
Tipo De Publicación	Artículos de investigación, libros, informes de entidades estatales
Temática	Emprendimiento, Startup, transformación digita. metodologías ágiles
Idioma	Español y/o Ingles
Aportación	Guía, metodología, procedimiento, modelo de trabajo, modelo de negocio, tendencias

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 14. Criterios de Exclusión

CRITERIO	CARACTERISTICA
Pertinencia	No relacionado con el tema de investigación.
Temporalidad	Artículos e informes publicados antes de 2019.
Contexto Geográfico	Que no cuenten con un marco geográfico claro.
Población Objetivo	Estudios sobre empresas no MIPYMES (Grandes o Multinacionales)
Tipo De Publicación	Artículos de Investigación, Libros, Informes de Entidades Estatales que no estén soportados.
Temática	Publicaciones que no estudien la aplicación de: Emprendimiento, Startup, Transformación Digital. Metodologías ágiles.
Idioma	Publicaciones en idiomas diferentes a español o inglés.
Aportación	Que no aporten una guía, metodología, procedimiento, modelo de trabajo, modelo de negocio, una aplicación metodológica, que no aporte cifras relevantes sobre tendencias del sector.

Fuente: Elaboración Propia.

7.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la presente investigación es de tipo cualitativo, puesto que se busca comprender a profundidad como las Metodologías ágiles pueden ser aplicadas en el proceso de desarrollo y creación de empresas; por lo tanto, se estudia este fenómeno a través de un análisis de la información recolectada.

7.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación será de tipo descriptiva-explicativa. En primer lugar, se describirán las características de las Metodologías ágiles que son aplicadas en el proceso de creación de empresas, como también las características de las empresas MIPYMES, (el objeto de estudio). Posteriormente, se busca explicar los factores y dinámicas que influyen en dicho proceso de creación, y con base en estos hallazgos generar nuevo conocimiento.

7.5. POBLACIÓN DE ESTUDIO

Para el desarrollo de la presente propuesta de guía metodología, se abordará el emprendimiento en las MIPYMES del tejido empresarial colombiano. Analizadas a través de casos de éxito documentados en fuentes de información secundaria disponible.

7.6. INSTRUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el presente trabajo, se hará uso de **fuentes de información secundaria** principalmente el uso de investigaciones, artículos, trabajos de maestría, informes de instituciones académicas, privadas o de gobiernos o demás contenidos que estén relacionados con el tema de estudio y cumpla con los criterios de selección y exclusión, asimismo, se toma en cuenta la normatividad aplicable al sector público para la gestión de este tipo de entidades.

De igual forma, el desarrollo del presente trabajo se ha optado por las siguientes fuentes de información: Bases de datos, Google Scholar, libros y revistas físicas o digitales, informes, guías y documentación de entidades estatales, estatutos y leyes.

7.7. DESARROLLO DE OBJETIVOS

Para el desarrollo de los objetivos planteados, se procederá a seguir la siguiente estructura:

Tabla 15. Desarrollo Metodológico de Objetivos

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategia metodológica	Procedimiento
<i>Diseñar Una Propuesta Metodológica Que Aplique Principios Ágiles A La Creación Y Desarrollo Inicial De MIPYMES, Con El Fin De Proporcionar Una Guía Estructurada Para Su Implementación En La Economía Digital.</i>	Analizar los atributos de las metodologías ágiles más relevantes que se pueden aplicar al proceso de creación de empresas.	• Mapeo sistemático • Análisis documental • Matriz comparativa	1. Investigación documental de fuentes secundarias. 2. Análisis de información consultada. 3. Realización de matriz de comparación. 4. Definición y clasificación de resultados
	Identificar las características de las MIPYMES en un entorno empresarial dinámico, para asegurar la pertinencia y efectividad de la guía.	• Mapeo sistemático • Análisis documental • Matriz de clasificación	1. Investigación documental de fuentes secundarias. 2. Análisis de información consultada. 3. Análisis de estudios de casos. 5. Definición y clasificación de resultados

Tabla 16. Desarrollo Metodológico de Objetivos (Continuación)

<i>Diseñar Una Propuesta Metodológica Que Aplique Principios Ágiles A La Creación Y Desarrollo Inicial De MIPYMES, Con El Fin De Proporcionar Una Guía Estructurada Para Su Implementación En La Economía Digital.</i>	Desarrollar una propuesta metodológica que integre las características y herramientas ágiles en el proceso de creación de empresas MIPYMES en el contexto de economía digital.	• Análisis de información obtenida • Clasificación e identificación de resultado • Diseño de propuesta	1. Extracción de información de matrices anteriores. 2. Realizar diagrama o bosquejo de guía. 3. Realización de documento. 4. Evaluar edición de documento.
	Evaluar la aplicabilidad de la metodología propuesta mediante procesos de revisión y criterios de evaluación que garanticen la mejora continua de la propuesta.	• Matriz de evaluación • Proceso de revisión y evaluación por profesionales.	1. Realizar matriz de evaluación de la propuesta. 2. Verificar matriz datos obtenidos de evaluación. 4. Recibir retroalimentación por parte de expertos

Fuente: Elaboración propia.

7.8. CRONOGRAMA

Tabla 17. Cronograma de Trabajo

ACTIVIDADES	MES	AGOS				SEPM				OCTU				NOVI			
	SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE I - PROCESO ADMINISTRATIVO																	
Matricula Académica																	
Entrega de cronograma inicial																	
Puesta en marcha del proyecto																	
FASE II – AJUSTE DE LA PROPUESTA																	
Revisión de la propuesta																	
Desarrollo de Planteamiento del problema																	
Desarrollo del Estado del Arte																	
FASE III – ANTEPROYECTO																	
Establecimiento y ajustes de objetivos																	
Establecimiento y desarrollo de Metodología																	
Desarrollo de marco teórico y conceptual																	
FASE IV – DESARROLLO DE PROPUESTA																	
Desarrollo de objetivo 1 – Caracterización de Metodologías ágiles																	
Desarrollo de objetivo 2 – Caracterización de MIPYMES																	
Desarrollo de objetivo 3 – Diseño de documento propuesto																	
Desarrollo de objetivo 4 – Proceso de Evaluación																	
FASE V – SUSTENTACION DE PROPUESTA																	
Revisión final																	
Entrega de la propuesta																	

Fuente: Elaboración propia.

8. RESULTADOS

8.1. DESARROLLO DE ANALISIS DOCUMENTAL Y DE CONTENIDO

Esta sección presenta los resultados del análisis cualitativo realizado de la literatura sobre emprendimiento ágil y transformación digital. Esta reveló patrones significativos en la forma en que las organizaciones abordan los desafíos de la economía digital.

Se analizaron más de 60 referencias bibliográficas, estudios, artículos, guías e informes de los cuales se analizaron en profundidad 50, teniendo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión. A continuación, se presentan los hallazgos estructurados según las categorías principales identificadas.

8.2. RESULTADOS DE LA CODIFICACIÓN ABIERTA Y SELECTIVA

A partir de la aplicación rigurosa de las técnicas de codificación axial y selectiva, propicias para el desarrollo de investigaciones cualitativas como previamente se estableció para el presente trabajo, se pudo identificar más de 103 términos y categorías comunes entre los artículos, los cuales, reflejan los constructores centrales del área de estudio.

Posteriormente a la identificación, siguiendo los patrones y sus relaciones, se procedió a agrupar estos elementos en macro categorías. Es fundamental señalar que, el porcentaje de referencias que se abordan en las macro categorías demuestra el nivel de relevancia e intensidad conceptual de estos elementos.

De este modo, a continuación, se detalla los resultados obtenidos del ejercicio y el proceso de codificación y sistematización de la información obtenida en el proceso de investigación:

Tabla 18. Resultados de codificación axial y selectiva

MACRO CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	ELEMENTOS CLAVE	%
Metodologías Aplicadas	Conjunto de prácticas y herramientas que guían la implementación del proceso de transformación.	• Lean Startup • Design Thinking • Scrum/Kanban • MVP • Customer Development	34.4%
. Transformación Digital	Proceso de cambio organizacional impulsado por tecnologías o procesos digitales.	• Digitalización • Tecnologías emergentes • Modelos de negocio digitales • Economía digital	22.6%
Emprendimiento Ágil	Enfoque adaptativo para la creación y desarrollo de empresas.	• Liderazgo ágil • Innovación • Adaptabilidad organizacional • Pensamiento emprendedor	21,6%
Impactos y Factores	Resultados y condiciones que influyen en el proceso de transformación.	• Impactos positivos • Impactos negativos • Desafíos y barreras	21,5%

Fuente: Elaboración propia.

Metodologías Aplicadas

La predominancia de las metodologías ágiles sugiere su papel crucial como facilitadores del proceso de transformación. Es notable cómo estas metodologías se integran y complementan entre sí, proporcionando un marco comprehensivo para la innovación y el desarrollo empresarial.

Transformación Digital

El análisis revela que la transformación digital no se limita a la adopción de tecnología, sino que representa un cambio fundamental en la forma de operar y crear valor en las organizaciones. Este hallazgo se evidencia en la frecuente coocurrencia de términos relacionados con cambios estructurales y adaptación organizacional.

Emprendimiento Ágil

La intersección entre capacidades organizacionales y contexto PYME emerge como un factor crítico en el desarrollo del emprendimiento ágil. Los datos sugieren una fuerte relación entre el desarrollo de capacidades y la efectividad en la implementación de metodologías ágiles.

Impactos y Factores

El análisis de impactos revela un balance entre beneficios y desafíos, donde los resultados positivos superan numéricamente a los negativos, aunque los desafíos representan consideraciones importantes para la implementación.

8.3. RELACION E INTEGRACIÓN DE LAS CATEGORÍAS

La integración de las cuatro categorías principales revela un marco comprehensivo para entender el fenómeno del emprendimiento ágil en la era digital:

Figura 17. Relación e integración de las categorías



Fuente: elaboración propia.

Este marco integrado sugiere un proceso secuencial donde la transformación digital actúa como catalizador, las metodologías como facilitadores, el emprendimiento ágil como proceso de implementación, y los impactos como resultados medibles.

8.4. CONCLUSION DE LOS ANALISIS

Los hallazgos sugieren que el éxito en la implementación del emprendimiento ágil depende de la adecuada integración de estos cuatro componentes principales. La distribución relativamente equilibrada de las categorías (variando entre 21.5% y 34.4%) indica la importancia de mantener un enfoque holístico en la implementación de iniciativas de transformación digital y emprendimiento ágil.

Tabla 19. Implicaciones prácticas de los resultados

PARA LA IMPLEMENTACION	PARA EL DESARROLLO
• Enfoque equilibrado entre componentes. • Atención a factores limitantes. • Desarrollo de capacidades clave.	• Metodologías adaptativas. • Consideración de contexto. • Gestión de impacto.

Fuente: elaboración propia.

La riqueza de este análisis proporciona una base sólida para el desarrollo de intervenciones efectivas en el contexto del emprendimiento ágil y la transformación digital.

8.5. TEORIA FUNDAMENTADA EMPRENDIMIENTO ÁGIL

El emprendimiento ágil emerge como un paradigma en el contexto de la transformación digital organizacional, trascendiendo la mera adopción tecnológica para manifestarse como

un proceso multidimensional que integra metodologías ágiles y capacidades dinámicas. La evidencia empírica sugiere que esta integración resulta fundamental para la adaptación y supervivencia de las MIPYMES en el ecosistema digital contemporáneo (Del Do et al., 2023; Rozak et al., 2021).

8.5.1. Dimensiones estructurales

Condiciones causales

La transformación digital se constituye como el catalizador del cambio organizacional, donde el análisis identifica dos vectores principales:

1. La presión externa derivada de la digitalización acelerada del ecosistema empresarial
2. La necesidad interna de desarrollar capacidades organizacionales (Del Do et al., 2023)

Estos vectores actúan sinérgicamente, catalizados por el desarrollo de liderazgo ágil y la implementación de metodologías adaptativas (Rozak et al., 2021).

Contexto organizacional

El ecosistema PYME presenta características distintivas que modulan el proceso de transformación. Los hallazgos revelan una paradoja significativa: mientras estas organizaciones representan el segmento mayoritario del tejido empresarial, exhiben limitaciones sustanciales en términos de generación de valor y capacidad de transformación digital (Katz, 2015). Esta dicotomía fundamenta la necesidad de un enfoque metodológico específicamente adaptado al contexto PYME.

8.5.2. Marco metodológico

Las metodologías ágiles emergen como el principal mecanismo facilitador de la transformación, representando un 34.4% de las menciones en la literatura analizada. La investigación sugiere que estas metodologías, particularmente el Lean Startup y Design

Thinking, proporcionan frameworks estructurados que facilitan la implementación sistemática del cambio organizacional (Shirokova et al., 2020).

8.5.3. Desarrollo de capacidades

El desarrollo de capacidades organizacionales actúa como mediador crítico entre la implementación metodológica y los resultados. Las capacidades de liderazgo emprendedor y el compromiso estratégico se identifican como factores determinantes en la formación de estructuras organizacionales ágiles (Hussein Fadhil et al., 2023)

8.5.4. Implicaciones y resultados

La evidencia empírica indica una correlación positiva entre la adopción de prácticas ágiles y la capacidad de supervivencia empresarial en entornos digitales competitivos (Chuya-Chuya et al., 2021).

8.5.5. Propositiones teóricas

El análisis fundamenta tres proposiciones teóricas principales:

1. La integración metodológica actúa como facilitador primario en la transformación digital de las MIPYMES (Shirokova et al., 2020).
2. Las capacidades organizacionales operan como variables mediadoras entre la transformación digital y la efectividad metodológica (Rozak et al., 2021).
3. La sinergia entre metodologías ágiles y capacidades digitales incrementa significativamente la viabilidad organizacional en el contexto digital (Chuya-Chuya et al., 2021).

8.5.6. Consideraciones e implicaciones

La teoría desarrollada, aunque presenta limitaciones contextuales específicas al entorno latinoamericano y al segmento PYME (Katz, 2015) proporciona un marco conceptual robusto para la comprensión y facilitación de procesos de transformación digital. Los hallazgos sugieren la necesidad de un enfoque holístico que integre aspectos metodológicos y desarrollo de capacidades organizacionales (Del Do et al., 2023).

8.6. METODOLOGÍAS ÁGILES APLICADAS AL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS

8.6.1. Introducción a las Metodologías ágiles

Triana Ortiz (2022) expone que las metodologías ágiles pueden considerarse como modelos y herramientas que permiten responder de manera rápida, flexible e interactiva a los problemas que surgen al emprender, a partir de la interacción constante con los grupos de interés vinculados al negocio. En este sentido, Ghezzi y Cavallo (2020, como se citó en Triana Ortiz, 2022) define el uso de estas herramientas *“como un enfoque centrado en el cliente y en el valor”*. Para De Zunzunegui (2023), toda organización, independientemente de su actividad económica, tamaño o volumen de facturación, debe avanzar hacia la integración de un modelo de negocio y organizativo centrado en este enfoque. Esto implica generar una cultura empresarial flexible, orientada a la relación con clientes y usuarios, sustentada en tres premisas fundamentales:

1. La organización por encima de cualquier cargo, persona e interés particular.
2. Una nueva mentalidad organizacional, en la que cada miembro tenga un norte y una visión clara, en beneficio de lo anterior.
3. Promover un espíritu interactivo, con el fin de fomentar una conciencia organizacional basada en la mejora continua.

En este sentido, la implementación de este nuevo modelo ágil, no solo fomentan la creatividad y la innovación, al crear un sistema que impulsa la competitividad de los

emprendimientos y que también ayuda con el desarrollo de ventajas comparativas que aseguren su sostenibilidad a largo plazo. Viltard (2019) lo define como “agilidad ” y establece que este hace referencia a un nuevo concepto gerencial, cómo también, a una ventaja competitiva en aquellas organizaciones donde lo aplican, puesto que, esta nueva forma de pensar y actuar en las organizaciones les permite entregar valor a sus consumidores, con una mayor velocidad de ejecución en sus procesos operativos, mayor compromiso y empoderamiento del talento humano, y además, permite escalar rápidamente los modelos de negocio, lo que se traduce en mayores retornos y beneficios para los accionistas de las empresas. De esta forma, esta ventaja no solo proviene de los productos y servicios ofrecidos, sino que también puede integrarse a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa, abarcando tanto las actividades principales como las de apoyo (Triana Ortiz, 2022).

8.6.2. Metodología Design Thinking

Como ya se definió anteriormente, el Design Thinking (*DT*) es una metodología centrada en las personas, y que busca a través de procesos creativos, innovadores y multidisciplinarios, brindar soluciones a las necesidades de las personas (Rueda Zárate et al., 2022). Por medio de sus métodos narrativos y de interacción, permite empatizar, definir, idear, prototipar y testear soluciones de manera rápida y en conjunto con los interesados, lo que permite ágilmente identificar sus necesidades, aportar valor e identificar oportunidades de mercado.

Esta metodología junto con la de Lean Startup, es de especial interés, en el proceso de creación de empresas, debido a que nos permite desarrollar de una mejor forma, la razón de ser de nuestro proceso de emprendimiento, en torno a definir problemáticas y dar soluciones de manera rápida antes de salir al mercado. En este sentido, esta metodología la podremos aplicar, en la etapa de ideación o semilla de nuestro proceso de emprendimiento (Mahmoud-Jouini et al., 2016; Nakata y Hwang, 2020, como se citó en Rueda Zárate et al., 2022).

Los elementos clave de esta metodología se centran en:

Empatizar: En esta etapa, entendemos profundamente las necesidades de nuestros usuarios o clientes, por medio de procesos de empatía, es decir, desarrollamos actividades que nos

permiten ponernos en su lugar, con el fin de entender las causas de sus necesidades o dolores. Para este ejercicio, utilizaremos herramientas como la tarjeta personal, es decir, por medio de preguntas e información de la persona objeto de estudio, poder realizar una caracterización de su perfil y así identificar variables demográficas, edad, nivel de cultura, trabajo, necesidades, motivaciones y metas.

Definir: En esta etapa, analizaremos la información evidenciada en el proceso anterior, y nos centraremos en identificar los dolores (necesidades) y problemas que tenga nuestro usuario. Para este fin, definiremos una pregunta que nos oriente en resolver dichas necesidades, estableciendo así objetivos concretos. Para tal fin, podemos usar la entrevista como herramienta que nos permita obtener información relevante sobre el proceso, como también, usar herramientas como la de Jobs to be, la cual es una metodología que nos permite identificar las necesidades de nuestros usuarios, viéndolas desde la perspectiva de cuáles son los objetivos o resultado que él quiere tener.

Idear: En esta etapa, se fomenta la creatividad sin restricciones. Tanto emprendedores y como equipos, pueden generar múltiples ideas de posibles soluciones, a las necesidades identificadas, y posteriormente convertir estas en productos, servicios o modelos de negocio. Las sesiones de brainstorming, mapas mentales y técnicas de pensamiento lateral son herramientas que nos pueden ayudar en este proceso.

Prototipar: El prototipo no tiene que ser perfecto. Se trata de construir una representación física o digital de la idea para poder visualizarla y probarla en un entorno real. Este paso permite a los emprendedores experimentar y obtener retroalimentación rápidamente, lo que es crucial para evitar grandes errores más adelante.

Evaluar / Testear: Durante esta fase, los emprendedores prueban los prototipos con usuarios reales para obtener retroalimentación directa. Las pruebas permiten detectar problemas, ajustar ideas y aprender lo que realmente funciona y lo que no. Es un proceso iterativo, lo que significa que se pueden realizar varias rondas de pruebas, prototipos y ajustes.

8.6.3. Metodología Lean Startup

El método Lean Startup es un sistema de validación de negocios basado en la experimentación en lugar de la planificación y en el lanzamiento de productos iterativos, abiertos a modificaciones en función del feedback de las personas consumidoras. Esta metodología busca cambiar la fórmula tradicional de creación de una empresa mediante la cual se empieza creando un plan de negocio, se busca financiación, se desarrolla el producto y se ponen todos los esfuerzos en venderlo. (Llamas & Fernández, 2018).

La metodología se basa en tres pasos, que deben recorrerse en un breve periodo de tiempo y con la mínima inversión posible: crear, medir y aprender. Crear significa convertir una idea en un producto, medir es conocer cómo responden las personas consumidoras, y aprender, darle utilidad a toda esta información.

8.6.4. Método Lean Startup

De acuerdo con Eric Ries (2011), Lean Startup hace menos arriesgado el inicio de cualquier proyecto emprendedor y mejora sus probabilidades de éxito a través de errar rápido y aprender continuamente.

Permite conocer si el proyecto tiene aceptación en el mercado, si responde a los deseos del cliente o si es necesario darle un nuevo enfoque, con la mínima inversión de recursos.

Algunas de las ventajas de utilizar la metodología son:

- **Menos riesgos:** especialmente en cuanto a las grandes inversiones de dinero en las fases iniciales de un proyecto, cuando todavía no se sabe si encajará en el mercado.
- **Procesos más eficientes:** ya que tiene el objetivo de aprovechar al máximo los recursos y extraerles todo el valor, evitando perder tiempo.
- **Más garantías de éxito:** dado que el producto se ajusta a las necesidades del público desde las fases iniciales del desarrollo.

- **Decisiones más oportunas:** ya que permite avanzar en el camino con la ayuda de datos reales y no solo de la intuición o la planificación.
- **Desarrollo pautado y estructurado:** el modelo de negocio se beneficia gracias a los pasos que marca la metodología.

Los pasos fundamentales para validar tu idea de negocio con el Lean Startup son:

- **Formular una hipótesis:** Fase inicial del desarrollo de negocio donde se identifica una oportunidad en el mercado y se formula una propuesta de solución. Este proceso incluye:
 - Identificación de una necesidad específica en el mercado
 - Creación de una propuesta de valor que responda a esa necesidad
 - Validación de la idea mediante entrevistas con clientes potenciales
 - Evaluación y ajuste de la solución según la retroalimentación recibida

La formulación de la hipótesis sirve como punto de partida para todo el proceso de innovación empresarial, basándose en la observación del mercado y la validación directa con posibles usuarios.

- **Crear:** Etapa de desarrollo del Producto Mínimo Viable (PMV) que implica:
 - Construcción de un prototipo básico del negocio que contenga las funcionalidades esenciales
 - Presentación del producto a los clientes potenciales para su evaluación
 - Recopilación de datos sobre la percepción y aceptación del producto
 - Inicio del proceso de aprendizaje basado en retroalimentación real
 - Implementación de modificaciones para optimizar el producto según las valoraciones recibidas

El PMV sirve como herramienta de validación práctica que permite probar la viabilidad de la idea de negocio con una inversión inicial mínima, facilitando ajustes tempranos basados en datos reales de mercado.

- **Medir:** Fase de evaluación del progreso mediante indicadores clave de rendimiento (KPI) que comprende:
 - Definición de métricas específicas para evaluar el cumplimiento de objetivos
 - Seguimiento de indicadores clave como:
 - Captación de usuarios (cómo encuentran el producto)
 - Retención (tasa de retorno después del primer uso)
 - Conversión (realización de acciones esperadas)
 - Implementación de la "contabilidad de la innovación" según Eric Ries
 - Personalización de métricas según las necesidades específicas del proyecto
 - Recopilación de datos para fundamentar la toma de decisiones futuras

Esta etapa proporciona una base cuantitativa para evaluar el éxito del proyecto y Guía las decisiones estratégicas sobre el desarrollo del producto o servicio.

- **Aprender:** Fase de análisis y aplicación del conocimiento adquirido que incluye:
- Procesamiento de datos sobre:
 - Comportamiento del mercado
 - Análisis de la competencia
 - Características del público objetivo
 - Percepción del producto
 - Factores comerciales (precio, distribución)
- Implementación del "pivotaje" según Steve Blank, que puede afectar:
 - Segmentación de clientes
 - Canales de distribución
 - Modelo de ingresos
 - Recursos empresariales
 - Otros componentes del modelo de negocio
- Transformación de la información recopilada en ajustes prácticos del negocio
- Adaptación estratégica basada en evidencia real del mercado
- Mejora continua del modelo de negocio según los aprendizajes obtenidos

El Producto Mínimo Viable o MVP

Eric Ries define el Producto Mínimo Viable como "la versión de un nuevo producto que permita a un equipo recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado sobre sus clientes con el mínimo esfuerzo". Se trata de una versión de tu producto con el que puedas recorrer el circuito crear-medir-aprender de manera ágil. El producto no pretende satisfacer todavía al público, sino ofrecer una primera propuesta a los llamados early adopters, aquellas personas consumidoras dispuestas a testear el producto en sus fases iniciales.

El Producto Mínimo Viable debe permitirte valorar su viabilidad y ofrecerte algunas pistas respecto a su futuro en el mercado. Un ejemplo muy interesante es el que pone Eric Ries en su libro. Se trata del caso de Dropbox y su director ejecutivo, Drew Houston. Dado que el desarrollo técnico de la idea de negocio era muy costoso, decidió realizar y publicar un vídeo de su prototipo para mostrar su funcionamiento al público y comprobar si estaban interesados. Este hecho, generó interés y llevó a miles de personas a registrarse en su web. El vídeo fue su Producto Mínimo Viable y le permitió validar sus posibilidades reales en el mercado.

8.6.5. Metodología Scrum

De acuerdo con Roberto Díaz, (2022), Scrum se constituye como un marco de trabajo centrado en el trabajo colaborativo para la creación de nuevas soluciones. Este enfoque metodológico, caracterizado por su flexibilidad y eficiencia, facilita una ejecución más ágil que los métodos convencionales. El modelo Scrum promueve adicionalmente la transparencia en las interacciones del equipo, estableciendo un ambiente que impulsa tanto la corresponsabilidad como el perfeccionamiento constante de los procesos.

Scrum es un método que está concebido para que los equipos tengan total libertad para innovar y experimentar iteración tras iteración. El potencial de este método reside en que la mayoría de las necesidades que surjan en el equipo o en el proyecto, y las posibles soluciones a ellas, puedan gestionarse de forma muy sencilla por el mismo equipo sin depender de terceros (Heras del Dedo & Álvarez García, 2017).

Figura 18. Aplicación de Metodología Scrum



Fuente: Tomado de Platzi - Curso de Scrum Master 2018

Como se expone en la figura anterior, Scrum es un flujo iterativo, lo que significa que después de cada Sprint, el proceso se repite, permitiendo una mejora continua del producto y una adaptación constante a las necesidades del cliente, en este sentido cada fase corresponde:

1. **Caso de negocio del proyecto:** Es el punto de partida donde se define la necesidad o problemática que el proyecto va a resolver. Aquí se establecen los objetivos principales del negocio.
2. **Visión del proyecto:** Se desarrolla una visión clara de lo que se quiere lograr. Esta visión sirve como guía y alineación para todo el equipo sobre el resultado final deseado.
3. **Backlog priorizado del producto:** Es una lista ordenada de todas las características, funcionalidades, requisitos, mejoras y correcciones que constituyen los cambios a realizarse sobre el producto. El Product Owner es responsable de priorizar estos elementos según su valor para el negocio.

4. **Cronograma de lanzamiento:** Se establece una planificación temporal general del proyecto, definiendo los principales hitos y fechas de entrega.
5. **Sprint Backlog:** Es un subconjunto del Product Backlog que contiene los elementos seleccionados para ser desarrollados durante el Sprint actual, junto con el plan para entregarlos.
6. **Sprint con Entregables Diarios:**
 - El Sprint es un período fijo (típicamente 2-4 semanas) donde el equipo trabaja en los elementos seleccionados.
 - "Crear Entregables" es una actividad diaria donde el equipo desarrolla las funcionalidades.
 - Se realizan reuniones diarias (Daily Scrum) para sincronizar actividades.

Entregables aceptados: Son los productos o funcionalidades completadas que han sido revisadas, probadas y aceptadas según los criterios de aceptación establecidos.

Los principios de Scrum operan de manera sinérgica para lograr múltiples objetivos estratégicos en la gestión de proyectos. Al trabajar en conjunto, permiten a los equipos mejorar significativamente la predictibilidad de sus entregables mientras mantienen un control efectivo sobre los riesgos potenciales del proyecto.

Esta metodología no solo optimiza la eficiencia general del proceso de desarrollo, sino que también dota a los equipos de la flexibilidad necesaria para adaptarse rápidamente a los cambios que surgen durante el ciclo del proyecto. Como resultado, se establece un flujo constante de entrega de valor al cliente, manteniendo un equilibrio dinámico entre la estabilidad del proceso y la capacidad de respuesta ante nuevas necesidades o desafíos que puedan surgir. Estos principios se establecen:

1. Control del proceso empírico

- **Transparencia:** Cada componente de la metodología debe ser observable por los encargados de generar resultados.
- **Control recurrente:** Los usuarios necesitan examinar con regularidad los artefactos y el progreso para identificar anomalías.

- **Adaptación:** Al detectar variaciones fuera de los rangos permitidos, se requiere una adaptación expedita de los procedimientos.
- **Autoorganización**
 - Los equipos eligen la mejor forma de realizar su trabajo.
 - Mayor compromiso y responsabilidad compartida.
 - Fomenta la creatividad y la innovación.
- Mejora la motivación del equipo.

2. Colaboración

- Trabajo conjunto y comunicación constante.
- Tres dimensiones centrales:
 - Conocimiento compartido
 - Objetivos comunes
 - Respeto mutuo

3. Priorización basada en valor

- Enfoque en entregar el máximo valor al negocio
- El Product Backlog se ordena por prioridad
- Las características más valiosas se desarrollan primero
- Optimización del ROI

4. Time-Boxing

5. Eventos con duración fija:

- Sprints (1-4 semanas)
- Daily Standup (15 minutos)
- Sprint Planning (8 horas más para sprint de 1 mes)
- Sprint Review (4 horas más para sprint de 1 mes)
- Sprint Retrospective (3 horas máx para sprint de 1 mes)

6. Desarrollo iterativo Responsabilidades clave:

- **Product Owner:**
 - Gestionar el Product Backlog.
 - Maximizar el valor del producto.

- Representar las necesidades del cliente.
- **Organización:**
 - Proporcionar recursos necesarios.
 - Remover impedimentos.
 - Hay que asegurar que se siguen los principios Scrum.
 - Facilitar la colaboración entre equipos.

8.6.6. Metodología Kanban

Kanban constituye un sistema derivado de los principios Lean que, como señalan con Heras del Dedo & Álvarez García, (2017), se busca maximizar la eficiencia y productividad organizacional mediante flujos de trabajo estructurados, basándose en la colaboración efectiva y la administración ágil de tareas.

Este método, originado en el caso Toyota bajo el liderazgo de Taiichi Ohno, se concibió inicialmente para optimizar el sistema Just intime, evolucionando posteriormente hacia el desarrollo de software gracias a las adaptaciones de David J. Anderson en Microsoft. En la actualidad, su aplicación se ha expandido a diversos sectores, transformándose en una metodología universal.

La esencia de Kanban reside en su capacidad para visualizar y gestionar tareas mediante tableros que representan diferentes estados del proceso, permitiendo un seguimiento eficiente del progreso hasta su finalización.

En esta metodología, las actividades se gestionan teniendo en cuenta los siguientes estados:

1. **Pendientes:** Se trata de la lista de tareas que todavía no han sido empezadas.
2. **En proceso:** A medida que se trabaja en las tareas, estas se mueven a esta columna, con el objetivo de indicar que ya están siendo desarrolladas.
3. **En revisión:** Ciertas tareas deben cumplir cierto grado de calidad, o ser validadas por otro miembro del equipo.

4. Hecho: Son las tareas ya finalizadas. Se pueden mantener en el tablero para visualizar de forma rápida, y tener registro de lo que se ha realizado a lo largo de un proyecto.

Dependiendo de las necesidades de nuestro proyecto, y de nuestro equipo, podemos añadir más tableros o etapas a nuestro flujo según requiramos. Esta flexibilidad hace que esta metodología ágil se adapte fácilmente a nuestro proyecto y nos permita tener mayor control.

Los principios de esta metodología se fundamentan en:

- Visualización del flujo de trabajo y sus fases.
- Limitar el trabajo en proceso, con el objetivo de centrarse en actividades clave.
- Priorización.
- Medir el tiempo.

Herramientas digitales que pueden ayudarnos a la organización e implementación de esta metodología son: Trello, Jira, Notion, Google Task entre otras. Estas plataformas, algunas de pago, otras totalmente gratuitas u otras con una capa gratuita bastante generosa, nos permitirá organizar fácilmente y de manera colaborativa nuestros flujos de trabajo, tanto para proyectos empresariales, como proyectos personales.

8.6.7. Metodología Customer Development

El "desarrollo de clientes" constituye uno de los pilares fundamentales en la metodología Lean Startup, concepto introducido por Steve Blank que revolucionó la perspectiva del desarrollo empresarial. Este enfoque metodológico se caracteriza por ejecutarse de manera simultánea con el desarrollo del producto, estableciendo como objetivo primordial la obtención y análisis de información directa de clientes potenciales para validar empíricamente las hipótesis que fundamentan el modelo de negocio.

La visión disruptiva de Blank establece una distinción fundamental entre las startups y las grandes corporaciones, argumentando que las primeras no deben considerarse simplemente como versiones reducidas de las segundas. En su lugar, las define como organizaciones de carácter temporal cuya misión principal es la búsqueda y validación de un modelo de negocio

que cumpla dos características esenciales: ser replicable y escalable. Esta perspectiva innovadora sustenta la necesidad de implementar metodologías de trabajo diferenciadas, donde el énfasis tradicional en la planificación exhaustiva cede protagonismo a un proceso iterativo de aprendizaje directo en el mercado.

Figura 19. Proceso de Customer Development



Fuente: Tomado de (Tips Empresariales, 2020)

De acuerdo ellos, esta metodología se compone de dos fases secuenciales, las cuales se desarrollan de la siguiente forma:

Fase de Exploración y Validación

Esta primera fase se fundamenta en los principios metodológicos de Lean Startup y se divide en dos etapas críticas:

- **Etapas de Identificación y Análisis del Cliente:**

En esta etapa inicial, el enfoque se centra en la definición e implementación de las características esenciales para desarrollar un Producto Mínimo Viable (MVP). El objetivo

principal es establecer una interacción directa con potenciales clientes para verificar y confirmar el interés real en la propuesta de valor del emprendimiento.

- **Etapas de Validación del Mercado:**

Durante esta segunda etapa, se pone a prueba la propuesta de valor en condiciones reales de mercado. El objetivo trasciende la mera identificación del interés, buscando confirmar la disposición efectiva de compra mediante transacciones reales o compromisos firmes de adquisición.

Fase de Implementación y Escalamiento

Esta segunda fase se desarrolla cuando el emprendimiento ha alcanzado un nivel de madurez significativo, concentrándose en la optimización de procesos y el desarrollo de estrategias de crecimiento. Se divide en:

- **Etapas de Expansión Comercial:**

Habiendo confirmado la viabilidad del modelo a través de las ventas iniciales, esta etapa se enfoca en la implementación de estrategias de marketing y ventas diseñadas para penetrar en el mercado masivo, expandiendo significativamente la base de clientes.

- **Etapas de Estructuración Organizacional:**

En esta etapa final, con el desarrollo comercial consolidado, se procede a la formalización de la estructura organizativa, estableciendo roles y responsabilidades definidos, y alineando la estrategia empresarial hacia objetivos de crecimiento sostenible

Este enfoque metodológico secuencial permite una evolución estructurada desde la conceptualización inicial hasta la consolidación empresarial, garantizando una validación progresiva en cada etapa del desarrollo.

8.6.8. Modelo de negocio “Modelo Canvas”

El Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio), según Osterwalder & Pigneur (2011), es una herramienta estratégica que permite diseñar, describir y analizar el modelo de

negocio de una empresa. Fue desarrollado por Alexander Osterwalder y se ha convertido en un estándar para la visualización de modelos de negocio.

Figura 20. Lienzo de Bussines Model Canva



Fuente: Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2011).

Como se puede observar, el lienzo se divide en 9 bloques integrales los cuales poseen las siguientes características:

1. Segmentos de Clientes:

- Define los diferentes grupos de personas u organizaciones que la empresa busca alcanzar y servir.
- Identifica para quién estás creando valor
- Pueden ser mercados masivos, nichos, segmentados, etc.

2. Propuesta de Valor:

- Detalla la oferta de productos y servicios que satisfacen las necesidades de un segmento objetivo.

- Responde a las siguientes preguntas: ¿Qué problema resuelves? ¿Qué necesidad satisfaces?
 - Incluye elementos como novedad, rendimiento, personalización, diseño, etc.
- 3. Canales:**
- Explica cómo la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de clientes.
 - Incluye canales de comunicación, distribución y venta.
 - Pueden ser propios o de socios, directos o indirectos.
- 4. Relación con los Clientes:**
- Describe los tipos de relaciones que la empresa establece con sus clientes.
 - Puede ser personal, automatizada, autoservicio, etc.
 - Define cómo se adquieren y retienen los clientes
- 5. Fuentes de Ingresos:**
- Representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de clientes.
 - Puede incluir venta de productos, suscripciones, licencias, etc.
 - Define cómo y por qué están dispuestos a pagar los clientes.
- 6. Recursos Clave:**
- Describe los activos más importantes para que el modelo funcione.
 - Pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros.
 - Son los recursos necesarios para garantizar la propuesta de valor.
- 7. Actividades Clave:**
- Muestra las acciones más importantes que debe realizar la empresa.
 - Pueden ser producción, resolución de problemas, plataforma/red, etc.
 - Son las actividades necesarias para entregar la propuesta de valor.
- 8. Socios Clave:**
- Define la red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo.
 - Incluye alianzas estratégicas, cooperaciones, joint ventures.
 - Ayuda a optimizar el modelo y reducir riesgos.
- 9. Estructura de Costes:**
- Describe todos los costes necesarios para operar el modelo de negocio.

- Incluye costes fijos y variables.
- Define los costes más importantes y recursos más caros.

El Business Model Canvas destaca en el ámbito empresarial por su capacidad de visualizar integralmente los aspectos críticos del negocio en un formato unificado. La estructura del Canvas facilita la identificación de interrelaciones entre los elementos clave del modelo de negocio, permitiendo comprender su lógica interna y coherencia. Su naturaleza flexible facilita la detección de áreas de mejora y la implementación de ajustes estratégicos, mientras promueve una comunicación efectiva entre los diversos stakeholders.

En síntesis, el Business Model Canvas trasciende su función como herramienta de visualización para constituirse en un instrumento estratégico fundamental en la gestión empresarial contemporánea. Su metodología sistemática no solo facilita la conceptualización y desarrollo de modelos de negocio innovadores, sino que también proporciona un marco de referencia dinámico para la adaptación continua ante las exigencias de un mercado en constante evolución.

La integración de sus nueve componentes permite a las organizaciones mantener una visión cohesiva de su estrategia empresarial, facilitando la toma de decisiones informada y el desarrollo sostenible del negocio.

9. DESARROLLO DE LA GUÍA PROPUESTA

9.1. CONSTRUCCIÓN DE LA GUÍA

A partir de los hallazgos identificados en la teoría fundamentada, se procedió a desarrollar la propuesta de una guía práctica que integra los elementos clave de cada una de las metodologías ágiles para que las MIPYMES puedan integrarlas en sus procesos de creación de empresas. Para su elaboración, se procedió a seguir la siguiente metodología:

9.2. ESTRUCTURACIÓN DEL CONTENIDO

Para la elaboración de la presente propuesta de guía, se procedió a organizar la información siguiendo la estructura narrativa expuesta por Hernández Sampieri (2023) para la construcción de informes y propuestas de teorías fundamentadas. Esta estructura permite presentar los resultados teóricos de manera coherente, agrupándolos en cuatro o áreas de estudio que orientan el desarrollo de la presente propuesta de guía:

1. Diagnóstico Organizacional:

En este módulo se pretende que el lector de la guía propuesta identifique en qué condiciones o etapas se encuentra su idea de negocio, o el desarrollo de su idea de negocio,

2. Principios del Emprendimiento Ágil:

Como se pudo observar a lo largo de la investigación y fundamentación teórica de la presente guía propuesta, la forma de pensar del empresario u emprendedor determina como este desarrollara su idea productiva; por tanto, en el presente modulo se abarca los principios de interacción adaptabilidad, factor humano y del cliente, gestión de riesgos y resultados, desde el punto de vista ágil.

3. Marco Metodológico:

Con el fin de que el lector pueda entender el alcance del Emprendimiento Ágil, este módulo busca integrar los conceptos identificados la Teoría Fundamentada y exponer por medio de la selección de las metodologías ágiles más relevantes, como puede aplicar estos modelos en la etapa de desarrollo de concepción y desarrollo de su idea de negocio.

4. Ruta de Transformación Digital:

Para finalizar, el ultimo modulo incentiva el uso de una serie de herramientas que, en el contexto de Transformación digital, puede ayudar a los lectores a innovar en esas primeras etapas de desarrollo de su idea de negocio.

9.3. METODOLOGÍA DE DESARROLLO

El proceso de construcción de la presente propuesta de guía se construyó conforme a cuatro etapas metodológicas fundamentales:

1. Análisis y Síntesis:

En esta primera etapa, se enfocó en la extracción de los elementos clave de la teoría fundamentada, la identificación de patrones y mejores prácticas presentes en la literatura revisada, así como la priorización de los componentes esenciales para la creación de una propuesta de guía y contextualizada a las necesidades de las MIPYMES en transformación digital.

2. Diseño Estructural:

Para la segunda etapa, se procedió a organizar los contenidos, definiendo una secuencia coherente que facilite su comprensión y aplicación siguiendo la organización de la información en las cuatro áreas de contenido expuestas anteriormente. Asimismo, se desarrollaron preguntas orientadoras de diagnóstico como ayudas complementarias que permitan evaluar el punto de partida inicial del lector sobre cada eje temático.

3. Elaboración de Preguntas Orientadoras:

En esta etapa, nos centramos en centró en la creación de instrumentos que promuevan la reflexión y el autoanálisis. En esta fase se diseñaron cuestionarios de autoevaluación, se desarrollaron puntos de verificación que permiten medir avances concretos y se formularon elementos estratégicos que invitan a la toma de decisiones informadas durante la implementación de la guía.

4. Diseño y Consolidación:

Con el fin de organizar la información de la mejor forma, se aplicaron principios de diseño visual para garantizar una experiencia lectora clara, atractiva y funcional. Se integraron elementos gráficos que facilitan la comprensión de los contenidos, y se estructuró el formato final de la guía en un documento amigable.

9.4. RESULTADO FINAL

Como resultado de este proceso, se obtuvo un documento guía anexo a este trabajo. Ahora bien, en esta guía propuesta integra dos principales bloques de contenido:

1. Elementos Diagnósticos:

Estos están contenidos por herramientas de evaluación que permiten a las MIPYMES analizar su nivel de avance en procesos de transformación digital, matrices de clasificación que organizan los resultados obtenidos, e indicadores de madurez que facilitan la interpretación de dichos resultados y su comparación con objetivos estratégicos.

2. Componentes Metodológicos:

Por otra parte, los componentes Metodológicos, delimitan los frameworks o marcos teóricos bajo los cuales se exponen los principios ágiles, se exponen herramientas prácticas aplicables a distintos contextos empresariales, y plantillas de trabajo que apoyan la planificación, ejecución y seguimiento de cada etapa del proceso propuesto.

Por lo tanto, la presente propuesta de guía metodología se ha diseñado con el fin de introducir al lector al emprendimiento ágil, exponiendo como las MIPYMES pueden aplicar las metodologías ágiles seleccionadas, en el desarrollo de su idea de negocio.

Figura 21. Portada guía didáctica propuesta.



Fuente: Elaboración Propia

Puedes ver la guía en el **anexo 1** o dando clic en clic aquí: [VER GUÍA](#)

10. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

10.1. PARTICIPACIÓN EN EVENTO ACADÉMICO.

Con el propósito de validar la metodología propuesta a nivel conceptual, el proyecto fue sometido a revisión académica y retroalimentación experta en el marco del **Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2024**, evento organizado por la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia y la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, celebrado los días 26 y 27 de noviembre de 2024 en Bogotá.

10.2. PROCESO DE EVALUACIÓN

La presente propuesta metodología fue evaluada siguiendo criterios rigurosos establecidos por el comité académico del evento, considerando los siguientes aspectos:

- Aporte y relevancia temática
- Contenido teórico, metodológico y empírico
- Fundamentación en literatura académica
- Robustez metodológica
- Coherencia y articulación del documento
- Calidad en la presentación de resultados

Como resultado de este proceso, la propuesta obtuvo una evaluación favorable, siendo seleccionada para su presentación en la modalidad de Pregrado y Semilleros de Investigación, dentro de la línea temática de Emprendimiento y MIPYMES, en reconocimiento a su rigurosidad metodológica y pertinencia académica.

10.3. PRESENTACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

La exposición fue realizada ante un panel académico presidido por el Dr. Alejandro Beltrán, Coordinador del Programa de Administración de Empresas de la Universidad Externado, quien lideró la sesión de retroalimentación junto con otros investigadores invitados.

Durante la sesión, el panel formuló preguntas orientadas a evaluar la proyección, aplicabilidad y alcance del modelo propuesto, destacando los siguientes puntos:

Figura 22. Evidencia de participación en el evento.



Fuente: Elaboración propia.

10.3.1. Preguntas del Panel

1. Proyecciones futuras de la investigación.
2. Alcance y aplicabilidad de la guía en diferentes tipos de empresas.
3. Potencial de extensión geográfica de la implementación.

Aspectos Destacados por parte de los evaluadores:

El panel de expertos resaltó varios elementos positivos de la propuesta:

- La propuesta constituye una contribución significativa al fortalecimiento empresarial, especialmente en etapas tempranas de desarrollo.

Se valoró la claridad metodológica, el enfoque práctico y la presentación atractiva y estructurada de la guía.

10.4. IMPLICACIONES PARA EL DESARROLLO FUTURO

La retroalimentación obtenida por el panel de evaluadores proporcionó lineamientos valiosos para el perfeccionamiento de la metodología, orientando las siguientes líneas de mejora:

- Adaptar la guía a diferentes tipologías de empresas y contextos sectoriales.
- Ampliar su aplicabilidad a nivel regional y nacional.
- Incorporar mecanismos de seguimiento e indicadores de impacto.
- Fortalecer los aspectos prácticos de implementación y validación empírica.

En conjunto, esta instancia de revisión académica y diálogo con expertos valida conceptualmente la propuesta metodológica, confirmando su pertinencia teórica y su potencial de aplicación en entornos empresariales reales.

10.5. CERTIFICACIÓN

Como evidencia del proceso de validación, se recibió la certificación oficial de participación y presentación de resultados de investigación, otorgada por el comité académico del evento. Este reconocimiento respalda la calidad y relevancia científica de la propuesta en el ámbito del emprendimiento y la gestión de MIPYMES.

Figura 23. Certificado de Encuentro Internacional de Investigadores



Fuente: Universidad Externado, 2024.

11. CONCLUSIONES

El punto de partida del presente trabajo fue la pregunta central: ¿Cómo diseñar una guía didáctica que agrupe las principales características de las metodologías ágiles y las mejores prácticas de creación de emprendimientos en Colombia, considerando los desafíos del ecosistema emprendedor local y las oportunidades de la economía digital?

Este tema surge de un problema estructural que es bastante evidente: en Colombia hay alrededor de 1.7 millones de empresas, de las cuales el 95 % son MIPYMES (Angulo-Rangel et al., 2024; Confecámaras, 2025; Diario Financiero, 2025). Estas empresas son responsables de casi el 67 % de los empleos en el país, pero enfrentan una alta tasa de mortalidad; de hecho, solo el 33.5 % de las empresas que se constituyen como persona natural logran sobrevivir más de cinco años. Además, la situación se complica por la baja digitalización (40.41 %), la informalidad empresarial (51.92 %) y la desigualdad regional en productividad, donde las áreas más avanzadas pueden tener un rendimiento hasta seis veces mayor que las menos productivas (OECD, 2024a). Esto pone de manifiesto la urgente necesidad de mejorar su capacidad de adaptación y sostenibilidad.

11.1. ANÁLISIS Y APLICABILIDAD DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES

Primero que nada, el análisis de métodos ágiles —como Lean Startup, Design Thinking y Scrum— nos ayudó a ver cuán importantes son en el proceso de emprender. Desde un punto de vista académico, se llega a la conclusión de que estos modelos ofrecen marcos de acción flexibles. Esto permite a los emprendedores reducir la incertidumbre, experimentar sin gastar mucho y validar sus ideas de negocio antes de invertir grandes cantidades de dinero. Según (Ghezzi & Cavallo, 2020), los proyectos que usan marcos ágiles tienen una tasa de éxito del 64 %, comparado con el 49 % de los métodos tradicionales, lo que realmente muestra su efectividad en situaciones dinámicas y con alta incertidumbre.

Desde un enfoque metodológico, se demostró que adaptar estos principios al contexto colombiano implica simplificar las herramientas y relacionarlas con la realidad de las

MIPYMES, que suelen tener recursos limitados y estructuras poco digitalizadas. El estudio utilizó un proceso comparativo y triangulado entre la literatura internacional y un diagnóstico local, lo que ayudó a justificar la necesidad de incorporar agilidad en las etapas iniciales del emprendimiento. En línea con (Espinoza et al., 2022) y (Palacios-Moya, 2024), la investigación confirma que los modelos metodológicos necesitan ajustarse a las condiciones estructurales, tecnológicas y culturales de cada entorno para poder mantenerse en el tiempo. También, (Sońta-Drączkowska & Mrożewski, 2020) resaltan que la agilidad requiere personalización y adaptación constante, mientras que (Freire et al., 2024) subrayan que la digitalización es un catalizador clave para facilitar esa adaptación en economías emergentes.

A un nivel personal, el análisis ayudó a entender la agilidad como una mentalidad de aprendizaje continuo, no solo como un conjunto de herramientas aisladas. En el contexto colombiano, esto significa cambiar el miedo al fracaso por una oportunidad para iterar y mejorar constantemente. Como mencionan, (Blank & Dorf, 2012), los enfoques ágiles promueven ciclos de experimentación y validación que fortalecen la capacidad de respuesta de las organizaciones, lo cual es crucial para sobrevivir en entornos en constante cambio.

En el contexto colombiano, esto significa cambiar el miedo al fracaso por una oportunidad de aprender y mejorar constantemente, justo como sugieren quienes ven la agilidad empresarial como un proceso de aprendizaje validado que transforma errores en conocimiento.

11.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES EN EL ENTORNO COLOMBIANO

El segundo objetivo nos ayudó a entender las condiciones estructurales y dinámicas de las MIPYMES dentro de un entorno empresarial donde predominan la desigualdad y la baja productividad. Desde un enfoque académico, se ha demostrado que las MIPYMES son clave para el desarrollo económico del país, ya que constituyen el 95 % del tejido empresarial colombiano y generan cerca del 67 % del empleo total (Confecámaras, 2025). Sin embargo, su sostenibilidad se ve afectada por varios factores sistémicos como la baja inversión privada (22 % del PIB, comparado con el 26 % promedio de la OCDE), la escasa adopción de

tecnología (40,41 %) y la alta informalidad (51,92 %) (OECD, 2024a). Todo esto impacta directamente la tasa de supervivencia empresarial, que apenas llega al 33,5 % para las personas naturales, lo que pone de manifiesto la brecha estructural entre el emprendimiento y la sostenibilidad (Confecámaras, 2023).

Desde la dimensión metodológica, se elaboró un diagrama de causa-efecto que resume los factores internos y externos que afectan la permanencia empresarial. Esta herramienta nos mostró cómo las deficiencias en gestión, financiamiento, digitalización y capacitación están interrelacionadas y perpetúan la vulnerabilidad empresarial. Esto refuerza la idea de que necesitamos metodologías más flexibles e iterativas que favorezcan la mejora continua del modelo de negocio (Palacios-Moya, 2024).

A nivel personal, esta etapa me hizo darme cuenta de que el problema del emprendimiento en Colombia no es que falten ideas, sino que hay una carencia de herramientas metodológicas que ayuden a llevar la teoría a la práctica. Este descubrimiento refuerza la motivación detrás de este trabajo: crear una guía que ayude a los emprendedores a navegar el contexto nacional con estrategias ágiles, adaptadas y prácticas, tal como sugieren (Freire et al., 2024), al resaltar la digitalización como un camino hacia la transformación y sostenibilidad de las pequeñas empresas.

11.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

La propuesta metodológica que desarrollamos incorpora los principios de Lean Startup, Design Thinking y Scrum, adaptándolos al contexto de las MIPYMES en Colombia. Está organizada en fases iterativas de ideación, validación y mejora. Desde el punto de vista académico, esta propuesta sirve de enlace entre la teoría de la agilidad y la práctica emprendedora, ofreciendo una guía que se puede aplicar en entornos con recursos limitados y mucha incertidumbre. Según Ghezzi y Cavallo (2020), los enfoques ágiles son claves para incrementar el éxito de los proyectos, ya que fomentan ciclos rápidos de experimentación y aprendizaje. Además, Palacios-Moya (2024) destaca que su implementación ayuda a mejorar la sostenibilidad y competitividad en las primeras etapas de las empresas.

En cuanto al enfoque metodológico, la guía fue diseñada bajo un esquema de investigación aplicada, validando en su estructura los principios fundamentales de la agilidad: construir, medir y aprender. Esta dinámica está alineada con las ideas de Blank y Dorf (2012), quienes afirman que el aprendizaje validado es esencial para cualquier innovación empresarial. La combinación de una revisión teórica con un diseño práctico garantizó la coherencia interna de la propuesta y su aplicabilidad en el ecosistema emprendedor colombiano.

Desde un nivel personal, este proceso ha sido un verdadero ejercicio de aprendizaje que me ha reafirmado la noción de que la agilidad no es solo un método de gestión. Es en realidad una filosofía en la que la adaptación continua, la colaboración y el pensamiento estratégico centrado en el valor son fundamentales.

11.4. VALIDACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

La validación conceptual de la propuesta se llevó a cabo mediante su presentación en el Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2024, organizado por la Universidad Externado de Colombia y la Universidad del Valle, donde fue seleccionada por su pertinencia temática y coherencia metodológica. Desde la dimensión académica, la retroalimentación del panel de expertos confirmó la relevancia de la guía como aporte al fortalecimiento de las MIPYMES en etapas tempranas.

Desde el enfoque metodológico, la retroalimentación de los expertos nos ayudó a ver que necesitamos hacer algunos ajustes a la propuesta, sobre todo en lo que respecta a su aplicación en diferentes sectores y su alcance territorial. Se destacó que es clave incluir indicadores de impacto y mecanismos de seguimiento para fortalecer su implementación en la práctica y su validación futura en situaciones reales. Estos comentarios subrayan la importancia de seguir desarrollando la propuesta en entornos empresariales específicos, donde podamos mostrar su efectividad y cómo se puede adaptar al contexto colombiano.

En el plano personal, la participación en el evento académico constituyó un ejercicio de crecimiento profesional y científico. El intercambio con investigadores y expertos permitió reafirmar que la investigación aplicada no solo busca generar conocimiento, sino también

transformar realidades empresariales, en coherencia con la visión de Palacios-Moya (2024) sobre el papel social del emprendimiento en economías emergentes.

11.5. CONSIDERACIONES FINALES

En síntesis, los hallazgos de esta investigación sugieren que aplicar principios ágiles en la creación de MIPYMES es una estrategia clave para fortalecer su sostenibilidad, competitividad y adaptación a la economía digital. Desde el aspecto académico, se presenta un modelo teórico-práctico que une la agilidad, la innovación y el emprendimiento en un mismo marco. Desde el enfoque metodológico, se evidencia que la investigación aplicada puede convertirse en una herramienta real para el desarrollo empresarial, generando conocimiento útil y que se puede replicar. Y desde la perspectiva personal, el proceso subrayó la relevancia del aprendizaje continuo, la autogestión y la innovación como pilares del cambio empresarial.

Por último, el estudio abre la puerta a futuras líneas de investigación que buscan validar empíricamente esta guía en distintos sectores, medir su impacto en la supervivencia de las empresas y crear un modelo ágil de apoyo para emprendedores colombianos. Así, la investigación no solo concluye con una propuesta metodológica, sino que también presenta una visión: la de un emprendimiento colombiano más ágil, digital, colaborativo y sostenible, que puede convertir la incertidumbre en oportunidades y las ideas en valor.

12. REFERENCIAS

- Alexandrova Elena, Poddubnaya Marina, Shalenaya Ksenia, & Savvidi Sofia. (2020). Opportunities of the Digital Economy for Achieving Competitive Advantage of Firms. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 110, 69–73. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.191225.013>
- Angulo-Rangel, F. A., Rodríguez-Márquez, R. L., & Bracho-Navarro, I. E. (2024). Innovación y resiliencia: estrategias para una gestión sostenible en las Pymes colombianas. *Económicas CUC*, 45(2), e235720–e235720. <https://doi.org/10.17981/ECONCUC.ORG.5720>
- Arango Benjumea, J. J. (2022). *Factores determinantes del proceso de creación y consolidación de empresas: una perspectiva social y económica del emprendimiento empresarial* (1st ed.). Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/227941>
- Arias Bareño, E. O. (2020). Integración de Lean, Design Thinking y Agile en la gestión de proyectos. *SIGNOS - Investigación En Sistemas De Gestión*, 12, 161–174.
- Arteaga Estévez, R., & Figueroa Sierra, M. N. (2004). La guía didáctica: sugerencias para su elaboración y utilización. *Mendive*, ISSN-e 1815-7696, Vol. 2, Nº. 3, 2004 (Ejemplar Dedicado a: Julio-Sept.), Págs. 201-207, 2(3), 201–207. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6320438&info=resumen&idioma=ENG>
- Barrera Albarracín, N. T., Castellanos Domínguez, O. F., Gamba Castillo, C. A., Gómez Nivia, F. H., Jiménez García, D. G., Jiménez Hernández, C. N., Montoya Restrepo, L. A., Montoya Restrepo, I. A., Forero Niño, K., Ramírez Barrera, A., & Rojas Berrío, S. (2024). *Fundamentos y perspectivas del emprendimiento* (O. F. Castellanos Domínguez, Ed.; 1st ed.). Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/85937>

- BBVA. (2023, November 13). *Cuáles son las principales diferencias entre startups y pymes*.
<https://www.bbva.com/es/empresas/cuales-son-las-principales-diferencias-entre-startups-y-pymes/>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch Publishing Division.
https://smeportal.unescwa.org/sites/default/files/2019-12/The_Startup_Owner%20s_Manual-A%20step%20by%20step%20guide%20for%20building%20a%20great%20company.pdf
- Boiola, J. (2020). *Creación y gestión de empresas innovadoras: edición ampliada (2a. ed.)* (Jorge Sarmiento Editor - Universitas, Ed.; 2nd ed., Vol. 0). <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/lc/univalle/titulos/181974>
- Carballo Veiga, J. P. (2023). *Valoración de start-ups y pymes en crecimiento* (ESIC EDITORIAL, Ed.). <https://www.esic.edu/sites/default/files/2023-05/978-84-19480-84-2%20Valoraci%C3%B3n%20de%20start-ups%20y%20pymes%20en%20crecimiento.pdf>
- Cavazos Arroyo, J. (2019). *Gestión de empresas sociales: creación del valor social y económico para conseguir el cambio social*. Editorial Miguel Ángel Porrúa.
<https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/191619>
- Chicaiza Toaquiza, Á. D. (2023). *Guía didáctica basada en el Diseño Universal para el Aprendizaje para el proceso de enseñanza - aprendizaje de la asignatura de Física en el primer año de bachillerato*. Universidad Nacional de Educación.
<http://repositorio.unae.edu.ec/handle/56000/3238>
- Chuya-Chuya, J., Condo-Herrera, K., Uriguen-Aguirre, P., & León-Serrano, Lady. (2021). Economía digital, herramienta para mejorar la competitividad y productividad en las PYMES caso: Machala-Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 76–86.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.543>

- Confecámaras. (2023a, April 16). *Según estudio de Confecámaras el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años - Confecámaras*. <https://confecamaras.org.co/segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos/>
- Confecámaras. (2023b, May 9). *La supervivencia empresarial en Colombia*. <https://confecamaras.org.co/wp-content/uploads/2024/01/estudio-supervivencia-mayo-9.pdf>
- Confecamaras. (2023, May 16). *Según estudio de Confecámaras el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años*. <https://confecamaras.org.co/noticias/884-segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos#:~:text=Presidente%20de%20Confec%C3%A1maras.-,Las%20empresas%20que%20ejercen%20su%20actividad%20como%20sociedades%20tienen%20una,de%20permanecer%20en%20el%20tiempo.>
- Confecámaras. (2024). *Dinámica de creación de empresas en Colombia - 2023. Informes de coyuntura empresarial*, 1–13. <https://confecamaras.org.co/images/Informe-Dinamica-de-creacion-de-empresas-2023.pdf>
- Confecámaras. (2025). *DINÁMICA DE CREACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA 2024*. <https://confecamaras.org.co/wp-content/uploads/2025/01/dinamica-creacion-empresas-colombia-2025.pdf>
- Consejo Privado de Competitividad. (2023). *INFORME NACIONAL DE COMPETITIVIDAD 2022-2023. Informe Nacional de Competitividad 2023-2024*, 330–363. <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2022-2023/documento-completo-2022-2023/>
- Cueva, E. G. M., & Chaluisa, S. F. C. (2021). *La Gestión Empresarial en la post pandemia: caso Latinoamérica. Tesla Revista Científica*, 1(2), 28–44. <https://doi.org/10.55204/TRC.V1I2.3>

- Curtis Hibbs. (2023, October 8). *Cómo sacar el enfoque ágil de las TI* . Project Management Institute.
- Darrell K. Rigby, Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile: How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review*, 40–50. <https://agileforall.com/wp-content/uploads/2016/08/R1605B-PDF-ENG.pdf>
- De la Cruz-Chávez, R. G., & De la Cruz-Gil, F. J. (2024). Factores clave de éxito en startups: Una revisión sistemática. *KIRIA: Revista Científica Multidisciplinaria* , 2(3), 54–69. <https://doi.org/10.53877/G26B7E23>
- De Zunzunegui, A. (2023). *Gestión de proyectos en AGILE: cómo utilizar las metodologías ágiles para mejorar tu capacidad de respuesta y lanzar proyectos de éxito* (LID Editorial España). <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/270594?page=46>
- Del Do, A. M., Villagra, A., & Pandolfi, D. (2023). Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES. *Informes Científicos Técnicos - UNPA*, 15(1), 200–229. <https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v15.n1.941>
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*.
- dgmx tech. (2023, February 24). *Agile y Scrum, no te acabes*. <https://es.linkedin.com/pulse/agile-y-scrum-te-acabes-dgmxtch>
- Diario Financiero. (2025, October 22). *El beneficio si las PYME dan el salto en productividad: PIB podría crecer hasta 6% | EMIS Next*. https://www-emis-com.bd.univalle.edu.co/v2/documents/917769793/?keyword=como%20crear%20empresa&display_lang=es
- Encinas Inzunza, J. H., & Vásquez Torres, M. del C. (2021). Metodología de emprendimiento ágil para el desarrollo de startups en México. *EDUCATECONCIENCIA*, 29(31). <https://doi.org/10.58299/1YTF8680>

- Equipo de investigación de ANIF. (2021). *Retos y oportunidades de las Pymes*.
<https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/>
- Eric Ries. (2011). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*.
- Espinoza, O., Deyanira, W., Romero, P., & Rodrigo, J. (2022). Las características del emprendedor en el posicionamiento de las startups y PYMEs. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/664290>
- Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2020). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. *Long Range Planning*, 53(4), 101889.
<https://doi.org/10.1016/J.LRP.2019.06.002>
- Fernández, Á. L. M., & Díaz Pérez de Lama, S. (2018). La cuarta revolución industrial y la agenda digital de las organizaciones. *Economía Industrial*, 407, 95–104.
<https://www.mintur.gob.es/en-us/publicaciones/paginas/detallepublicacionperiodica.aspx?numrev=407>
- Forbes. (2024, April 9). *La transformación digital no para y agregará US\$ 100 billones a la economía mundial para 2025 - Forbes Argentina*.
<https://www.forbesargentina.com/innovacion/la-transformacion-digital-agregara-us-100-billones-economia-mundial-2025-n50641>
- Freire, G. F. U., Tapia, N. X. L., & Meléndez-Mogollón, I. C. (2024). Análisis de nuevos modelos de negocio habilitados por la digitalización. *Cotopaxi Tech*, 4(2), 122–141.
<https://ojs.isuc.edu.ec/index.php/cotopaxitech/article/view/156>
- Gabriel, J., Ekaputra, I. A., & Satrya, A. (2024). Incorporation of Corporate Startup: A Definition, Challenge, and Future Research Agenda. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 17(1), 70–87. <https://doi.org/10.20473/JMTT.V17I1.50615>

- García Aretio, L., & Gil Rivera, M. D. C. (2000). Educación a distancia: De la teoría a la práctica. *Perfiles Educativos*, 22(88), 89–92. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982000000200007&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- García, J. A. Rojas., & Torres, R. K. Moore. (2024). *Emprendimiento digital: herramientas y metodologías aplicadas para pymes* (1st ed.). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/lc/univalle/titulos/257888?as_all=creaci%C3%B3n_de_empresas&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as
- Gennero de Rearte, A. M. (2004). El proceso de creación de empresas. Factores determinantes y diferencias espaciales. *Current Topics in Microbiology and Immunology*, 246. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/692/>
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519–537. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2018.06.013>
- Gur, F. A., Mooney, C. H., & Mathias, B. D. (2022). NEW VENTURE IDENTITY FORMATION PROCESS IN THE ERA OF PIVOTS. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2022(1), 1–5. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.123>
- Henrekson, M., & Sanandaji, T. (2014). Small business activity does not measure entrepreneurship. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 111(5), 1760–1765. <https://doi.org/10.1073/PNAS.1307204111;WEBSITE:WEBSITE:PNAS-SITE;ISSUE:ISSUE:DOI>
- Heras del Dedo, R. de las, & Álvarez García, A. (2017). *Métodos ágiles: Scrum, Kanban, Lean*. Difusora Larousse - Anaya Multimedia. <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/lc/univalle/titulos/122933>

- Heras del Dedo, R. D. L., & Álvarez García, A. (2017). *Métodos ágiles: Scrum, Kanban, Lean* (Anaya Multimedia, Ed.; Difusora Larousse). <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/lc/univalle/titulos/122933>
- Heriberto, J., & Peña, G. (2022). ¿PYME o STARTUP? BASES LEGALES EN SU ORGANIZACIÓN ACTUAL. *Revista de Derecho de La Empresa*, 23, 67–93. <https://rde.upaep.mx/index.php/rde/article/view/163>
- Hernández Sampieri, R. (2023). *Metodología de la Investigación Plus*. McGrawHill - Plus. <https://www-ebooks7-24-com.bd.univalle.edu.co/?il=34866>
- Hussein Fadhil, A., Mahdi Shaheed, J., Awad Jarallah, M., & Abdullah Amanah, A. (2023). Impact of entrepreneurial leadership on forming agile work teams: Mediating role of strategic engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 370–383. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.29](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.29)
- Ibarra Sangoquiza, D. S. (2021). LA INNOVACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO DESDE SU CULTURA Y LOS RETOS ACTUALES. *Revista Científica Saberes 5.0*, 1. <https://revistas.saberescincopuntocero.com/index.php/rcs50/article/view/110>
- Inés Ruiz de la Rosa, C. (2022). *Emprender cuando el futuro ya es pasado*. 1–87. <https://doi.org/10.25145/b.2022.05>
- INESDI Business Techschool. (2024). *Think Digital Report 2023*. <https://www.inesdi.com/think-digital-report-2023/>
- Innpulsa Colombia. (2024). *Guía emprendedor Innpulsa*. 2024. <https://www.innpulsacolombia.com/wp-content/uploads/2024/01/guia-emprendedor-innpulsa-version3-web.pdf>
- Ituser. (2025, February 4). *El gasto en TI y Digitalización crecerá un 10% en 2025: geopolítica e IA marcarán el ritmo*. <https://www.ituser.es/opinion/2025/02/el-gasto-en-ti-y-digitalizacion-crecera-un-10-en-2025-geopolitica-e-ia-marcaran-el-ritmo>

- Jiménez-Medina, E., Yepes-Callejas, R., Giraldo-Builes, J., & Rojas-Arenas, I. D. (2021). Valle de la muerte: factores que dificultan el éxito de innovaciones tecnológicas. *Revista CEA*, 7(15), e1926. <https://doi.org/10.22430/24223182.1926>
- Joaquim Jose Carvalho Proença, & Fernando Jiménez Sáez. (2018). Processes and organizational innovation for small businesses. In *Cuadernos De Administración* (62nd ed., Vol. 34, pp. 82–93). <https://doi.org/10.25100/10.25100/cdea.2018v34n62.6283>
- Jurado, S., & Llamas, F. J. (2021). *LEAN STARTUP Aplicación práctica para emprendedores, intraemprendedores y formadores* (Anaya Multimedia).
- Katz, R. L. (2015). El ecosistema y la economía digital en América Latina. *CEPAL*, 1–425. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/38916-ecosistema-la-economia-digital-america-latina>
- Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Melanie Mecca, Mike Novack, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, & Dave Thomas. (2001). *Manifiesto para el desarrollo ágil de software*. . <https://agilemanifesto.org/>
- Kotler Philip, Kartajaya Hermawan, & Setiawan Iwan. (2021). *Marketing 5.0* (Editorial Almuzara S.L, Ed. & Trans.; Primera). LID Editorial.
- KPMG;, Cámara de Comercio de Bogotá;, ANDI;, & otros. (2024). *Colombia Tech Report 2024* - 4ta Edición. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/pdf/2025/04/Colombia-Tech-Report-2024-vf.pdf>
- Lapicki, R. S., & Terlato, A. N. (2021). Empresas ágiles: Claves para sobrevivir a la complejidad del ambiente. *Serie Documentos de Trabajo*. <https://hdl.handle.net/10419/238402>

- Llamas, F. J. F., & Fernández, J. C. R. (2018). La metodología LeanStartup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*, 84, 79–95. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- Management Solutions. (2019). *De proyectos Agile, a organizaciones Agile* (Management Solutions, Ed.). <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/organizaciones-agile.pdf>
- Martínez Ruiz, H. (2018). *Metodología de la investigación* (1st ed.). Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bd.univalle.edu.co/?il=6401>
- Marulanda-Valencia, F. Á., Montoya Restrepo, I. A., & Vélez Restrepo, J. M. (2018). El Individuo y sus motivaciones en el proceso emprendedor. *Universidad & Empresa*, 21(36), 149. <https://doi.org/10.12804/REVISTAS.UROSARIO.EDU.CO/EMPRESA/A.6197>
- Mejía, L. G. M. (2013). La guía didáctica: práctica de base en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en la gestión del conocimiento. *Apertura*, 5(1), 66–73.
- Ministerio de Comercio, I. y T. (2024, March 8). *Colombia cerró 2023 con número histórico de empresas activas*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/colombia-cerro-2023-con-historico-empresas-activas>
- Muñoz Londoño, Y., Triana Ortiz, K. N., Domínguez Bonilla, S. J., & Pérez, C. A. (2022). La Universidad como gestora del desarrollo emprendedor, caso UNAD ZCBC. In *La Universidad como gestora del desarrollo emprendedor, caso UNAD ZCBC* (Sello Editorial UNAD). Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD. <https://doi.org/10.22490/9789586518970>
- Navarro Cadavid, A., Fernández Martínez, J. D., & Morales Vélez, J. (2013). Revisión de Metodologías Ágiles para el Desarrollo de Software. *Prospectiva*, 11, 30–39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4752083>

- OECD. (2024a). *Estudios Económicos de la OCDE: Colombia 2024*. OECD. <https://doi.org/10.1787/e61e16ad-es>
- OECD. (2024b). *OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1) EMBRACING THE TECHNOLOGY FRONTIER*. <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>
- Orlando Alguero, M. (2025a, February 4). *Los 10 unicornios tecnológicos más valiosos de América Latina en 2025 y su futuro en la región; hay uno colombiano*. <https://www.elcolombiano.com/negocios/los-10-unicornios-tecnologicos-mas-valiosos-de-latam-en-2025-y-sus-desafios-DD26523066>
- Orlando Alguero, M. (2025b, October 27). *Este es el top 10 de las startups más valiosas de Colombia: Rappi, Habi y Addi lideran el ranking*. <https://www.elcolombiano.com/negocios/top-10-startups-mas-valiosas-colombia-rappi-habi-y-addi-ranking-BD30336241>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. BusinessModelGeneration.com.
- Palacios-Moya, L. (2024). Factores clave para la creación de Startups en Colombia y economías emergentes. *Revista de Investigación Desarrollo e Innovación*, 14, 75–94. <https://doi.org/10.19053/uptc.20278306.v14.n1.2024.17536>
- Pérez Gomar, G. (2016). Guía metodológica para la elaboración de proyectos. *Consejo de Educación Secundaria Fondo de Las Naciones Unidas Para La Infancia, UNICEF Uruguay*. www.unicef.org/uruguay
- Prieto Sierra, C. (2017). *Emprendimiento : conceptos y plan de negocios / Carlos Prieto Sierra*. <http://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2168/stage.aspx?il=4881&pg=&ed=>
- Project Management Institute. (2017). Guía Práctica de Ágil. In *Guía Práctica de Ágil* (pp. 1–167). https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2018/07/AgilePG_SPA.pdf

- Rajadell Carreras, M. (2016). *Creación de empresas* (Universitat Politècnica de Catalunya, Ed.; 3rd ed.). Universitat Politècnica de Catalunya. <https://elibro.net/es/lc/unisinu/titulos/61471>
- Real Academia Española. (n.d.). *Diccionario estudiante: Emprendimeinto* . Retrieved October 23, 2024, from <https://www.rae.es/diccionario-estudiante/emprendimiento>
- Roberto Diaz, J. E. (2022). *Metodologías “Agile, Scrum, Lean Startup, Design Thinking, entre otras” aplicadas para la creación de una guía para el desarrollo nuevos modelos de negocios en Colombia*. <http://hdl.handle.net/10882/11824>
- Rocha Hoyos, J. C., & Tipanluisa Sarchi, L. E. (2021). Elementos de la cultura ágil para el apoyo de emprendimientos. *E-IDEA Journal of Engineering Science*, 3, 24–38.
- Rojas García, J. A., & Moore Torres, R. K. (2024). *Emprendimiento digital: herramientas y metodologías aplicadas para pymes* (1st ed.). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/257888>
- Rozak, H. A., Adhiatma, A., & Fitriati, I. R. (2021). Strengthening digital ecosystem for SMEs through readiness to change and agile leadership. *Jurnal Siasat Bisnis*, 25(2), 155–165. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol25.iss2.art6>
- Ruedaa Zárate, R., Amado Aguillón, A. A., & Parra Suárez, S. (2022). Design Thinking para el emprendimiento social: una revisión de literatura. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 30, 113–130.
- Schnarch Kirberg, Alejandro. (2022). *Emprendimiento Exitoso. Cómo Mejorar Su Proceso y Gestión - 2da Edición : Cómo Mejorar Su Proceso y Gestión* (Ecoe Ediciones, Ed.; SEGUNDA EDICIÓN). Ecoe Ediciones México.
- Serrano Junco, C. L. (2022). *Metodologías ágiles en las pymes: un modelo integral de auditoría en la gestión interna*. (Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, Ed.). <https://hdl.handle.net/10656/14370>

- Shepherd, D. A., & Gruber, M. (2021). The Lean Startup Framework: Closing the Academic–Practitioner Divide. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 967–998. <https://doi.org/10.1177/1042258719899415>
- Shirokova, S., Kislova, E., Rostova, O., Shmeleva, A., & Tolstrup, L. (2020). Company efficiency improvement using agile methodologies for managing IT projects. *Proceedings of the International Scientific Conference - Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service*, 1–10. <https://doi.org/10.1145/3446434.3446465>
- Sońta-Drączkowska, E., & Mrożewski, M. (2020). Exploring the Role of Project Management in Product Development of New Technology-Based Firms. *Project Management Journal*, 51(3), 294–311. <https://doi.org/10.1177/8756972819851939>;SUBPAGE:STRING:ABSTRACT;WEBSITE:WEBSITE:SAGE;JOURNAL:JOURNAL:PMXA;REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:PMXA;WGROU:STRING:PUBLICATION
- Soria-Barreto, K., Rueda Galvis, J. F., & Ruiz Escorcía, R. R. (2021). Factores determinantes del emprendimiento en Chile y Colombia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26, 459–477. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.30>
- Spender, J.-C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2015-0131>
- World Economic Forum, & Capgemini. (2024). *The Rise of Global Digital Jobs ANUARY 2024*.
- Tips Empresariales. (2020, May 23). *Emprendimiento | Customer Development*. <https://www.tipsempresariales.com/tips/emprendimiento-customer-development>
- Varela, R. (2008a). *Innovación Empresarial - Arte y ciencia en la creación de empresas* (3rd ed.). Pearson Educación de Colombia.

- Varela, R. (2008b). Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. In Pearson. Prentice Hall. (Ed.), *Tecnura* (Tercera, Vol. 18, Issue 39). <https://doi.org/10.14483/22487638.6967>
- Varela, R., & Carolina Martínez, A. (2010). *DE LA IDEA AL PLAN DE EMPRESA*. <http://hdl.handle.net/10906/4081>
- Viltard, L. A. (2019a). AGILIDAD EL PRÓXIMO SALTO CUÁNTICO EN EL GERENCIAMIENTO DE LAS PYME DE ARGENTINA. *Palermo business review*, 19, 79–108. https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/palermo_business_review.html
- Viltard, L. A. (2019b). Agilidad: el próximo salto cuántico en el gerenciamiento de las Pyme de Argentina. *Palermo Business Review.*, 19, 79–108. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/9279>
- Wang, C., Alam, S., Kularatne, I., & Dai, B. (2023). The Impact of Digital Transformation on Organisational Structure. *Rere Āwhio – Journal of Applied Research and Practice*, 3, 35–43. <https://doi.org/10.34074/RERE.00305>
- World Economic Forum. (2022, August 17). *Why digital trust is key to building thriving economies* | *World Economic Forum*. https://www.weforum.org/stories/2022/08/digital-trust-how-to-unleash-the-trillion-dollar-opportunity-for-our-global-economy/?utm_source=chatgpt.com

DOCUMENTO GUÍA
EMPRENDE
ÁGIL



Desarrollado por:
Juan Pablo Hurtado

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO
DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Desarrollado por
Juan Pablo Hurtado

Asesor:
Alejandro Hurtado Sanchez

Universidad del Valle

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	03
¿En qué punto te encuentras?	05
Principios del emprendimiento ágil	07
Metodologías Ágiles para el emprendimiento	12
La ruta de la Transformación digital	24
Referencias Bibliograficas.	32

Introducción

En la era actual, donde la transformación digital marca el ritmo de los negocios, las empresas enfrentan un desafío sin precedentes: la necesidad de adaptarse rápidamente a un entorno cada vez más competitivo y cambiante. En América Latina, este reto es particularmente crítico, donde la mayoría de las empresas luchan por sobrevivir más allá de sus primeros años, enfrentando obstáculos como la falta de recursos, el limitado acceso a tecnologías y la resistencia al cambio organizacional.

La realidad muestra que los métodos tradicionales de gestión ya no son suficientes. Las empresas necesitan nuevas herramientas y enfoques que les permitan navegar la incertidumbre del mercado actual. La transformación no solo requiere adoptar nuevas tecnologías, sino también desarrollar una mentalidad ágil que permita a las organizaciones evolucionar y adaptarse continuamente.

Este documento presenta una guía práctica para emprender de manera ágil, combinando los principios del método lean startup con las mejores prácticas de la transformación digital. A través de un enfoque sistemático y accesible, se proporciona un marco de trabajo que permite a los emprendedores validar sus ideas de negocio de forma eficiente, minimizar riesgos y construir empresas preparadas para prosperar en la economía digital.

“
Transforma la
incertidumbre en
oportunidad: el método
ágil reduce los riesgos
mientras maximiza tu
potencial de innovación.
”

¿En que punto te encuentras?

Etapas del emprendimiento



Piensa en tu emprendimiento como un árbol: nace de una pequeña semilla (tu idea), que germina con planificación y un equipo comprometido. Sus primeras hojas aparecen al entrar al mercado, crece fuerte durante el escalamiento y, finalmente, se consolida con raíces profundas. Saber en qué etapa está tu árbol empresarial te permite nutrirlo exactamente como necesita.



Nacimiento de la idea

En la etapa inicial del emprendimiento se realizan estudios para definir objetivos, evaluar la situación actual e identificar necesidades. Mientras más información se recopile, mejor será la estructura del negocio.



Etapa semilla

En la etapa semilla se implementa el plan de negocios, desarrollando prototipos, realizando investigaciones para la producción o comercialización, y formando el equipo que llevará la idea al mercado.



Etapa temprana

La etapa temprana marca el inicio de la empresa en el mercado con sus productos o servicios, activando los recursos necesarios (financieros, humanos y físicos) y posiblemente requiriendo financiación adicional.



Etapa de Escalamiento

Con un producto validado y una cartera de clientes establecida, la empresa se centra en expandir sus operaciones, ya sea aumentando su capacidad productiva, accediendo a nuevos nichos de mercado o mejorando su oferta actual.



Consolidación y Expansión

En la etapa de consolidación y expansión, tras un historial operativo significativo, la empresa busca un crecimiento moderado y una posición de liderazgo en el mercado, mientras trabaja en mejorar su estructura de capital y expandirse a nuevos mercados.

Principios del Emprendimiento Ágil

Cómo ser un emprendedor Ágil



07

El emprendimiento ágil es un método que une los principios ágiles con el proceso emprendedor, permitiéndote crear y adaptar tu negocio rápidamente según las necesidades reales de tus clientes. A diferencia de los métodos tradicionales, te permite probar, aprender y ajustar tu idea continuamente, reduciendo riesgos y maximizando tus probabilidades de éxito.

Para emprender ágilmente, ten en cuenta las siguientes áreas:

Iteración y Adaptabilidad

Ciclos iterativos:

Los ciclos iterativos del Lean Startup son procesos rápidos de construir-medir-aprender que te permiten validar rápidamente tu idea con clientes reales, ajustando tu estrategia según sus necesidades para crear un negocio exitoso.

Flexibilidad estratégica:

La flexibilidad estratégica es tu capacidad para detectar y aprovechar oportunidades de mercado, adaptando tu visión empresarial según lo que tus clientes realmente necesitan.

Validación continua con el mercado:

Sé un científico de tu negocio - experimenta rápido con clientes reales antes de invertir todo.

Mejora continua:

Convierte cada resultado en aprendizaje - los errores de hoy son el éxito de mañana.

08

Prioriza las personas:

Construye relaciones sólidas con tu equipo y clientes antes que enfocarte solo en procesos y herramientas - así crearás un negocio con verdadero impacto.

Colabora activamente:

Trabaja de cerca con tu equipo y usuarios para reducir tiempos y costos, haciendo más simple el camino hacia tus objetivos.

Céntrate en tu usuario:

Investiga constantemente tu mercado y prioriza lo que realmente necesitan tus clientes - ellos son tu mejor guía.

Comunicación efectiva:

Mantén una comunicación constante con tus clientes, tu equipo y todos los que se interesen en tu idea.



09

Gestión de Riesgos y Resultados

Valida rápido tus ideas:

Prueba tus hipótesis de negocio antes de invertir grandes recursos - cada experimento te acerca al éxito.

Invierte gradualmente:

Optimiza tus recursos enfocándote en generar valor real para tus clientes - crece de manera inteligente y sostenible.

Elimina lo innecesario:

Identifica y reduce todo lo que no aporte valor a tu cliente - mantén tu negocio eficiente y ágil.

Implementar estos principios ágiles en tu emprendimiento no es solo seguir una metodología, es adoptar una mentalidad de mejora continua. Cada ciclo de aprendizaje te acerca más a construir un negocio que realmente resuelva las necesidades de tus clientes.

Ahora que conoces las bases del emprendimiento ágil, es momento de evaluar cómo puedes aplicar estos conceptos en tu proyecto emprendedor.

10

Diagnóstico

El Camino del Emprendedor Ágil

Imagina que estás a punto de embarcarte en una emocionante aventura emprendedora, donde cada decisión es un paso en tu camino al éxito. Este diagnóstico será tu brújula, ayudándote a navegar por tres territorios esenciales de tu viaje.

Califica cada afirmación de 1 a 5, donde 1 significa que estás completamente perdido en ese aspecto y 5 que dominas perfectamente el terreno:

Primer Territorio: "La Mentalidad del Explorador" (Mentalidad Ágil)

¿Te adaptas al terreno cambiante ajustando tu ruta inicial?

Te sientes perdido (1) (2) (3) (4) (5) Dominas el tema

¿Avanzas con confianza aunque no tengas todo el mapa?

Te sientes perdido (1) (2) (3) (4) (5) Dominas el tema

¿Prefieres dar pasos pequeños pero seguros?

Te sientes perdido (1) (2) (3) (4) (5) Dominas el tema

¿Ves cada tropiezo como un nuevo aprendizaje del camino?

Te sientes perdido (1) (2) (3) (4) (5) Dominas el tema

11

Segundo Territorio: "El Arte de Escuchar" (Enfoque al Cliente)

¿Has identificado quiénes serán tus compañeros de viaje?

Te sientes perdido (1) (2) (3) (4) (5) Dominas el tema

¿Mantienes conversaciones constantes con ellos?

Te sientes perdido (1) (2) (3) (4) (5) Dominas el tema

¿Sus opiniones guían tu brújula?

Te sientes perdido (1) (2) (3) (4) (5) Dominas el tema

¿Estás dispuesto a cambiar de rumbo según sus necesidades?

Te sientes perdido (1) (2) (3) (4) (5) Dominas el tema

Tercer Territorio: "La Gestión del Equipaje" (Gestión de Recursos)

¿Puedes iniciar tu viaje con una mochila ligera?

Te sientes perdido (1) (2) (3) (4) (5) Dominas el tema

¿Sabes distinguir entre provisiones esenciales y extras?

Te sientes perdido (1) (2) (3) (4) (5) Dominas el tema

¿Tienes un mapa para crecer paso a paso?

Te sientes perdido (1) (2) (3) (4) (5) Dominas el tema

¿Has encontrado atajos para ahorrar recursos?

Te sientes perdido (1) (2) (3) (4) (5) Dominas el tema

12

Metodologías Ágiles para el Emprendimiento

Herramientas para crear y escalar tu emprendimiento



13

Imagina por un momento que estás construyendo una casa. El enfoque tradicional sería diseñarla completamente, construirla y esperar que a alguien le guste.

Pero, ¿y si pudieras ir construyendo mientras conversas con tu futuro propietario, ajustando cada detalle según sus necesidades reales?

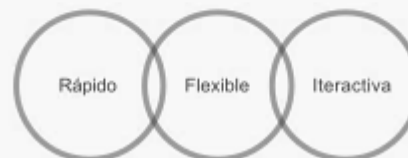
Esta es la esencia del emprendimiento ágil.

¿Porqué debería importarte?

Como emprendedor, probablemente te has encontrado con estos escenarios:

- Planeas durante meses solo para descubrir que el mercado cambió.
- Inviertes recursos en características que nadie usa.
- Te pierdes en documentación y otras cosas mientras la competencia avanza.

Las metodologías ágiles nacieron para resolver exactamente estos problemas. Como nos explica el Project Management Institute (2017) y Triana Ortiz (2022), son enfoques flexibles que te permiten adaptarte rápidamente a los cambios, algo esencial en el mundo actual.



14

Principales metodologías

Lean Startup



Imagina un grupo de desarrolladores de software en 2001, frustrados por los procesos rígidos y burocráticos que frenaban la innovación. De esa frustración nació algo revolucionario: el Manifiesto Ágil.

Lo que comenzó como una solución para crear mejor software se convirtió en una nueva forma de pensar que está transformando el mundo del emprendimiento.

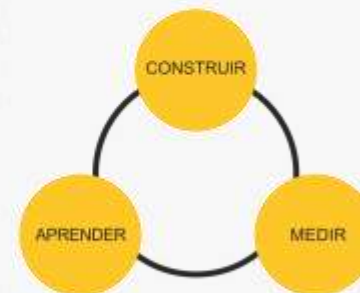
Principales características

Como emprendedor, probablemente te has encontrado con estos escenarios:

- Desarrollo de productos en ciclos cortos
- Validación continua con el mercado
- Aprendizaje mediante experimentación

El ciclo Lean es como preparar la receta perfecta para el éxito de tu emprendimiento.

Comienzas **CONSTRUYENDO** una versión simple de tu idea (como un chef que prepara un nuevo platillo con los ingredientes básicos), luego pasas a **MEDIR** la reacción de tus clientes (observando si disfrutaban cada bocado y escuchando sus comentarios), para finalmente **APRENDER** de esta experiencia (ajustando la receta según el feedback recibido).



Es un ciclo continuo donde cada iteración te acerca más a la receta perfecta: construyes algo simple, lo pruebas con clientes reales, aprendes de su feedback y vuelves a empezar, cada vez con más sabiduría y mejores ingredientes. Como dice el viejo refrán del chef: "No necesitas construir un restaurante completo para saber si a la

Design Thinking



Piensa en Design Thinking como un detective creativo.

Primero observas y entiendes profundamente a tus usuarios. Luego defines el verdadero problema, no el aparente. Con estas pistas, generas ideas innovadoras. Creas prototipos rápidos y los pruebas con usuarios reales. El ciclo continúa, mejorando con cada iteración.

¿Cómo llevar a cabo el proceso?

Como emprendedor, probablemente te has encontrado con estos escenarios:

1. **EMPATIZAR:** Conoce a tu Cliente

No adivines, descubre. Tu cliente tiene una historia que contar. Escucha sus experiencias, observa sus comportamientos, vive sus frustraciones.

2. **DEFINIR:** Encuentra el Verdadero Problema

Los problemas son como cebollas, tienen capas. Pela cada una hasta llegar al corazón del desafío.

3. **IDEAR:** Libera la Creatividad

Las mejores ideas nacen sin juicios. Una idea "loca" puede ser la semilla de una solución brillante.

4. **PROTOTIPAR:** Da Vida a tus Ideas

Un prototipo vale más que mil reuniones. Construye algo simple que puedas mostrar hoy.

5. **TESTEAR:** Aprende de la Realidad

La verdad está en la calle. Pon tu prototipo en manos reales y observa qué sucede.

BusinessModel Canvas



Tu Negocio en Una Página

Es como el plano arquitectónico de tu negocio. En un solo lienzo, visualizas nueve bloques fundamentales que conectan el valor que creas con quienes lo necesitan. Desde tu propuesta de valor hasta tus fuentes de ingreso, cada elemento cuenta una parte de tu historia empresarial.

El Business Model Canvas es una herramienta poderosa que permite a los emprendedores contar la historia de su negocio de una manera visual y estructurada. A través de sus nueve bloques interconectados, el Canvas nos guía a través de un proceso de descubrimiento y narración, ayudándonos a construir un modelo de negocio sólido y convincente.

Segmentos de Clientes: Los protagonistas de tu historia, a quienes debes identificar, comprender y crear valor.

Propuesta de Valor: El conflicto y la solución que ofreces, diferenciándote de la competencia.

Canales y Relaciones con Clientes: Los encuentros cruciales para llegar, interactuar y fortalecer relaciones con tus clientes.

Actividades y Recursos Clave: Los desafíos y herramientas necesarios para entregar tu propuesta de valor.

Socios Clave: Los aliados estratégicos que te ayudarán a realizar tu modelo de negocio.

Estructura de Costos e Ingresos: El clímax y desenlace de tu historia, donde comprendes los costos y generas ingresos para un negocio rentable y sostenible.

Scrum



Elementos clave:

- Trabajo en sprints (ciclos cortos de 2-4 semanas)
- Reuniones diarias de coordinación
- Revisiones regulares de progreso

Características

- Product Owner: Define prioridades
- Scrum Master: Facilita el proceso
- Equipo de Desarrollo: Ejecuta las tareas

Como una orquesta bien afinada, Scrum coordina el trabajo en ciclos cortos llamados sprints. El Product Owner marca la melodía (prioridades), el Scrum Master mantiene el ritmo (facilita), y el equipo toca en perfecta armonía (desarrolla). Cada sprint es una nueva actuación, cada retrospectiva una oportunidad de mejorar.

Product Backlog: El guión de tu historia emprendedora, que debes priorizar y refinar constantemente para contar la historia más valiosa y atractiva.

Sprint: Los capítulos emocionantes de tu historia, donde tu equipo colabora para desarrollar un incremento funcional del producto y entregar valor a tus clientes.

Equipo Scrum: Los personajes clave de tu historia - Product Owner (el visionario), Scrum Master (el facilitador) y Development Team (los talentos creativos).

Eventos Scrum: Los hitos de la trama que te permiten planificar, sincronizar, revisar y mejorar continuamente tu historia - Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review y Sprint Retrospective.

Artefactos Scrum: Las herramientas narrativas que apoyan la narración de tu historia - Product Backlog (guión completo), Sprint Backlog (guión específico para cada Sprint) y el Increment (resultado tangible de cada Sprint).

Diagnóstico

Selección de la metodología

Elegir la metodología adecuada es crucial para el éxito de cualquier proyecto. La metodología define el enfoque, las prácticas y los procesos que se utilizarán para gestionar y ejecutar el proyecto. Hay varias metodologías disponibles, como Ágile, Scrum, Waterfall, Lean, entre otras. Cada una tiene sus propias fortalezas y debilidades, y la elección dependerá de las características específicas de tu proyecto, equipo y tipo de producto o servicio. Reflexiona sobre las siguientes áreas:

A. Características del Proyecto

- ☐ 13. Mi proyecto requiere entregas rápidas y frecuentes
- ☐ 14. Necesito validar constantemente con el mercado
- ☐ 15. El proyecto puede dividirse en etapas pequeñas
- ☐ 16. Los requisitos pueden cambiar frecuentemente

23

B. Equipo y Recursos

- ☐ 17. Cuento con un equipo que puede reunirse diariamente
- ☐ 18. El equipo está dispuesto a aprender nuevas formas de trabajo
- ☐ 19. Tenemos roles y responsabilidades claros
- ☐ 20. Podemos dedicar tiempo a reuniones de planificación y revisión

C. Tipo de Producto/Servicio

- ☐ 21. Mi producto/servicio puede desarrollarse incrementalmente
- ☐ 22. Puedo crear versiones básicas para probar
- ☐ 23. Es fácil hacer cambios al producto/servicio
- ☐ 24. Puedo medir el impacto de los cambios rápidamente

24

La ruta de la Transformación Digital

Emprender en una economía digital



¿Te has preguntado por qué algunas empresas despegan rápidamente mientras otras luchan por mantenerse a flote?

La respuesta, en gran medida, está en cómo abrazan la transformación digital. En América Latina, donde solo 3 de cada 10 empresas sobreviven más de cinco años, la digitalización se ha convertido en la diferencia entre prosperar o desaparecer.

La transformación digital es el lienzo donde los emprendedores pintan su historia de éxito. En un mundo donde la tecnología es la brocha y la innovación es la paleta de colores, aquellos que abrazan el cambio son los protagonistas que conquistarán nuevos mercados.

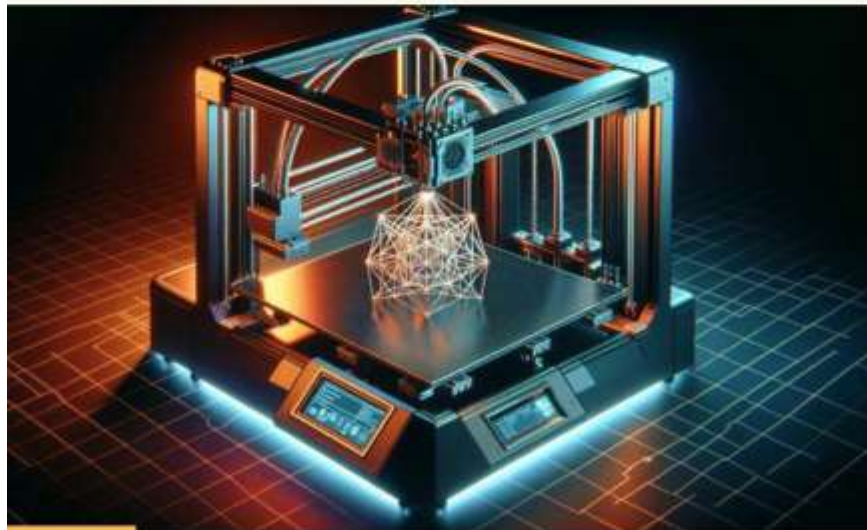
La transformación digital no es solo un capítulo, sino un género literario completo que los emprendedores deben dominar para cautivar a su audiencia y dejar un legado duradero.

Los desafíos de la transformación digital son los obstáculos que todo héroe emprendedor debe superar. La rápida evolución tecnológica, la feroz competencia y las expectativas cambiantes de los clientes son los antagonistas de esta trama. Pero con Ágilidad, adaptabilidad y una mentalidad centrada en el cliente, los emprendedores pueden convertir estos desafíos en oportunidades y emerger victoriosos.

La innovación constante

La innovación y las herramientas tecnológicas son los aliados mágicos en esta aventura emprendedora. Son las armas que permiten a los emprendedores luchar contra los dragones de la obsolescencia y conquistar nuevos territorios.

Con creatividad, experimentación y un arsenal de herramientas digitales, los emprendedores pueden crear productos y servicios revolucionarios, cautivar a su público y dejar una huella indeleble en el mundo empresarial.



27

Otros elementos clave

E-commerce:

El comercio electrónico no es solo una tienda online - es tu ventana al mundo 24/7. Cada clic es una oportunidad de venta, cada visita una posibilidad de crecimiento.

Redes Sociales:

Tus redes sociales son más que perfiles - son canales directos con tus clientes. Cada post cuenta una historia, cada interacción construye relaciones.

Tu presencia digital:

Tu presencia digital es tu primera impresión. Un sitio web profesional y una marca digital coherente abren puertas a nuevas oportunidades.

Un nuevo mercado:

Convierte cada resultado en aprendizaje - los errores de hoy son el éxito de mañana.

En resumen, la transformación digital es el escenario donde se desarrolla la épica historia del emprendimiento moderno. Los emprendedores que abrazan este cambio y se arman con innovación y tecnología son los héroes destinados a triunfar.

Así que, valientes emprendedores, tomen sus herramientas digitales, enfrenten los desafíos y escriban una historia transformadora que inspire a generaciones venideras. La transformación digital es su llamada a la aventura, y el éxito es su recompensa final.

28

Referencias Bibliográficas

Alexandrova Elena, Poddubnaya Marina, Shalenaya Ksenia, & Savvidi Sofia. (2020). Opportunities of the digital Economy for Achieving Competitive Advantage of Firms. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 110, 69–73. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.191225.013>

Arango Benjumea, J. J. (2022). Factores determinantes del proceso de creación y consolidación de empresas: una perspectiva social y económica del emprendimiento empresarial (1a ed.). Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/227941>

Arias Bareño, E. O. (2020). Integración de Lean, Design Thinking y Ágil en la gestión de proyectos. *SIGNOS - Investigación En Sistemas De gestión*, 12, 161–174.

Boiola, J. (2020). Creación y gestión de empresas innovadoras: edición ampliada (2a. ed.) (Jorge Sarmiento Editor - Universitas, Ed.; 2a ed., Vol. 0). <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/lc/univalle/titulos/181974>

Cavazos Arroyo, J. (2019). Gestión de empresas sociales: creación del valor social y económico para conseguir el cambio social. Editorial Miguel Ángel Porrúa. <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/191619>

Confecamaras. (2023, mayo 16). Según estudio de Confecámaras el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años. <https://confecamaras.org.co/noticias/884-segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos#:~:text=Presidente%20de%20Confec%C3%A1maras,-Las%20empresas%20que%20ejercen%20su%20actividad%20como%20sociedades%20tienen%20una,de%20permanecer%20en%20el%20tiempo.>

Consejo Privado de Competitividad. (2023). INFORME NACIONAL DE COMPETITIVIDAD 2022-2023. Informe Nacional de Competitividad 2023-2024, 330–363. <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2022-2023/documento-completo-2022-2023/>

Curtis Hibbs. (2023, octubre 8). Cómo sacar el enfoque ágil de las TI. Project Management Institute.

De Zunzunegui, A. (2023). Gestión de proyectos en ÁgilE: cómo utilizar las metodologías ágiles para mejorar tu capacidad de respuesta y lanzar proyectos de éxito (LID Editorial España). <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/270594?page=46>

Denning, S. (2018). The Age of Ágil: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done.

Eric Ries. (2011). El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua.

Fernández, Á. L. M., & Díaz Pérez de Lama, S. (2018). La cuarta revolución industrial y la agenda digital de las organizaciones. *Economía Industrial*, 407, 95–104. <https://www.mintur.gob.es/en-us/publicaciones/paginas/detallepublicacionperiodica.aspx?numrev=407>

Heras del Dedo, R. D. L., & Álvarez García, A. (2017). Métodos ágiles: Scrum, Kanban, Lean (Anaya Multimedia, Ed.; Difusora Larousse). <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/lc/univalle/titulos/122933>

Hernández Sampieri, R. (2023). Metodología de la Investigación Plus. McGrawHill - Plus. <https://www-ebooks7-24-com.bd.univalle.edu.co/?il=34866>

Ibarra Sangoquiza, D. S. (2021). LA INNOVACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO DESDE SU CULTURA Y LOS RETOS ACTUALES. *Revista Científica Saberes 5.0*, 1. <https://revistas.saberescincopuntocero.com/index.php/rcs50/article/view/110>

INESDI Bussines Techshool. (2024). Think digital Report 2023.. <https://www.inesdi.com/think-digital-report-2023/>

Joaquim Jose Carvalho Proença, & Fernando Jiménez Sáez. (2018). Processes and organizational innovation for small businesses. En *Cuadernos De Administración* (62a ed., Vol. 34, pp. 82–93). <https://doi.org/10.25100/10.25100/cdea.2018v34n62.6283>

Jurado, S., & Llamas, F. J. (2021). LEAN STARTUP Aplicación práctica para emprendedores, intraemprendedores y formadores (Anaya Multimedia).

Referencias Bibliográficas

Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Melanie Mecca, Mike Novack, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, & Dave Thomas. (2001). Manifiesto para el desarrollo ágil de software. . <https://agilemanifesto.org/>

Kotler Philip, Kartajaya Hermawan, & Setiawan Iwan. (2021). Marketing 5.0 (Editorial Almuzara S.L, Ed. y Trad.; Primera). LID Editorial.

Lapicki, R. S., & Terlato, A. N. (2021). Empresas ágiles: Claves para sobrevivir a la complejidad del ambiente. Serie Documentos de Trabajo. <https://hdl.handle.net/10419/238402>

Llamas, F. J. F., & Fernández, J. C. R. (2018). La metodología LeanStartup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. Revista EAN, 84, 79–95. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>

Management Solutions. (2019). De proyectos Ágile, a organizaciones Ágile (Management Solutions, Ed.). <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/organizaciones-Ágile.pdf>

Martínez Ruiz, H. (2018). Metodología de la investigación (1aed.). Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bd.univalle.edu.co/?il=6401>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2024, marzo 8). Colombia cerró 2023 con número histórico de empresas activas. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/colombia-cerro-2023-con-historico-empresas-activas>

Navarro Cadavid, A., Fernández Martínez, J. D., & Morales Vélez, J. (2013). Revisión de Metodologías Ágiles para el Desarrollo de Software. Prospectiva, 11, 30–39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4752083>

<http://www.Ágilealliance.org/wp-content/uploads/2018/07/ÁgilePGReal> Academia Española. (s/f). Diccionario estudiante: Emprendimiento. Recuperado el 23 de octubre de 2024, de <https://www.rae.es/diccionario-estudiante/emprendimiento>

Roberto Díaz, J. E. (2022). Metodologías "Ágile, Scrum, Lean Startup, Design Thinking, entre otras" aplicadas para la creación de una guía para el desarrollo nuevos modelos de negocios en Colombia. <http://hdl.handle.net/10882/11824>

Rocha Hoyos, J. C., & Tipanluisa Sarchi, L. E. (2021). Elementos de la cultura ágil para el apoyo de emprendimientos. E-IDEA Journal of Engineering Science, 3, 24–38.

Rojas García, J. A., & Moore Torres, R. K. (2024). Emprendimiento digital: herramientas y metodologías aplicadas para pymes (1aed.). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) <https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/257888>

Rueda Zárate, R., Amado Agullón, A. A., & Parra Suárez, S. (2022). Design Thinking para el emprendimiento social: una revisión de literatura. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 30, 113–130.

Serrano Junco, C. L. (2022). Metodologías ágiles en las pymes: un modelo integral de auditoría en la gestión interna. (Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, Ed.). <https://hdl.handle.net/10656/14370>

Triana Ortiz, K. N. (2022). Capítulo 2. Metodologías ágiles y formación para el emprendimiento. En La Universidad como gestora del desarrollo emprendedor, caso UNAD ZCBC (Sello Editorial UNAD, pp. 31–48). <https://doi.org/10.22490/9789586518970>

Varela, R. (2008). Innovación Empresarial - Arte y ciencia en la creación de empresas (3a ed.). Pearson Educación de Colombia.

Viltard, L. A. (2019a). ÁGILIDAD EL PRÓXIMO SALTO CUÁNTICO EN EL GERENCIAMIENTO DE LAS PYME DE ARGENTINA. Palermo business review, 19, 79–108. https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/palermo_business_review.html

Viltard, L. A. (2019b). Ágilidad: el próximo salto cuántico en el gerenciamiento de las Pyme de Argentina. Palermo Business Review., 19, 79–108. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/9279>

DOCUMENTO GUÍA

EMPRENDE ÁGIL

Desarrollado por:

Juan Pablo Hurtado