

**Gestión Financiera en emprendimientos disruptivos: estrategias para la sostenibilidad y  
crecimiento**

Melany Gabriela Cabarcas Cabrales

Asesor

Angela Mayellis Melo Hidalgo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Gestión Financiera

2026

---

Melany Gabriela Cabarcas Cabrales

---

Jurado

---

Jurado

## Resumen

La presente investigación analiza la gestión financiera como eje estratégico para la sostenibilidad y el crecimiento de los emprendimientos disruptivos en contextos económicos volátiles. A partir de una revisión sistemática de literatura basada en el protocolo PRISMA y un análisis bibliométrico en la base de datos Scopus, se identifican brechas estructurales en el acceso a financiamiento sostenible en América Latina. El estudio examina modelos de negocio disruptivos, fundamentos de gestión financiera y teorías de sostenibilidad empresarial, integrando métricas financieras tradicionales y no tradicionales como burn rate, CAC y LTV. Los hallazgos evidencian que la integración de criterios ESG, la diversificación de fuentes de financiamiento y la adopción de estructuras financieras flexibles fortalecen la resiliencia organizacional y la escalabilidad empresarial. Finalmente, se propone un marco estratégico que articula sostenibilidad económica, social y ambiental dentro de la gestión financiera de startups disruptivas.

**Palabras clave:** gestión financiera, emprendimientos disruptivos, desarrollo organizacional, finanzas sostenibles, inversión responsable, economías emergentes

## Abstract

This study analyzes financial management as a strategic pillar for sustainability and growth in disruptive ventures operating in volatile economic environments. Through a systematic literature review based on the PRISMA protocol and a bibliometric analysis using the Scopus database, structural gaps in sustainable financing in Latin America are identified. The research examines disruptive business models, financial management foundations, and sustainability theories, integrating traditional and non-traditional financial metrics such as burn rate, CAC, and LTV. Findings reveal that the integration of ESG criteria, diversification of funding sources, and flexible financial structures enhance organizational resilience and scalability. A strategic framework is proposed to align economic, social, and environmental sustainability within financial management for disruptive startups.

**Keywords:** financial management, disruptive entrepreneurship, organizational development, sustainable finance, responsible investment, emerging economies

## Tabla de Contenido

Introducción .....	10
Planteamiento del Problema .....	12
Pregunta General .....	14
Preguntas Específicas .....	14
Justificación de la Investigación .....	15
Objetivos de la Investigación .....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos .....	17
Alcances y Limitaciones .....	18
Marco Teórico Conceptual .....	19
Herramienta Metodológica para la Revisión de Literatura.....	21
Síntesis .....	32
Emprendimiento Disruptivo .....	33
Modelos de Negocio Disruptivos .....	35
Fundamentos de la Gestión Financiera en Emprendimientos .....	37
Teorías Sobre Sostenibilidad y Crecimiento Empresarial .....	39
Fuentes de Financiamiento Para Emprendimientos Disruptivos.....	40
Modelos de Negocio Disruptivos y Sostenibilidad .....	43
Teorías sobre Sostenibilidad Empresarial .....	48
Financiamiento de Empresas Disruptivas en América Latina.....	51
Estrategias de Gestión Financiera Sostenible para Startups Disruptivas .....	55
Sostenibilidad Financiera a Través de Estrategias de Financiamiento Flexibles .....	58

Reflexión Crítica.....	60
Marco Metodológico.....	65
Tipo de Investigación .....	65
Enfoque Metodológico .....	66
Métodos y Estrategias de Recolección de Datos .....	67
Construcción del Modelo Estratégico MEGFS-D.....	68
Resultados y Análisis.....	70
Hallazgos del Análisis Documental.....	72
Brecha entre Disrupción y Disciplina Financiera.....	72
Déficit Estructural de Financiamiento Sostenible en A.L. ....	73
ESG como Palanca de Desempeño (no “costo”) .....	73
Necesidad de Métricas “No Tradicionales” Interconectadas con Impacto.....	74
Lecciones de Casos Ilustrativos (benchmarking) .....	75
Modelo Estratégico Propuesto (MEGFS-D).....	81
Propósito.....	81
Arquitectura (4 capas, 12 componentes) .....	81
Tablero Integrado (KPI y Umbrales Guía).....	86
Discusión.....	88
Conclusiones.....	91
Recomendaciones .....	94
Referencias Bibliográficas .....	96
Apéndices.....	101

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Aportes Teóricos y Empíricos Relevantes para la Investigación</i> .....	19
<b>Tabla 2</b> <i>Distribución de la Producción Científica por Área del Conocimiento</i> .....	24
<b>Tabla 3</b> <i>Estudios Incluidos en la Revisión Sistemática según el Protocolo PRISMA</i> .....	28
<b>Tabla 4</b> <i>Modelos de Negocio Disruptivos y su Contribución a la Sostenibilidad</i> .....	44
<b>Tabla 5</b> <i>Modelos Disruptivos en América Latina y su Contribución a la Sostenibilidad</i> .....	46
<b>Tabla 6</b> <i>Evaluación del Modelo Propuesto con Base en Criterios Teóricos y Ajustes Identificados</i> .....	71
<b>Tabla 7</b> <i>Benchmarking Financiero-ESG por tipo de Caso</i> .....	79
<b>Tabla 8</b> <i>Arquitectura MEGFS-D (4 Capas y 12 Componentes)</i> .....	82

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Producción de Documentos Científicos por año 2020 - 2025</i> .....	22
<b>Figura 2</b> <i>Producción de Documentos Científicos por País</i> .....	23
<b>Figura 3</b> <i>Producción de Documentos Científicos por País con el Operador Booleano</i> <i>“Entrepreneurship”</i> .....	24

## Lista de Apéndices

**Apéndice A** *Cuadro de Variables de la Investigación*..... 101

**Apéndice B** *Tabla Comparativa de Modelos de Negocio Disruptivos* ..... 102

## Introducción

Los emprendimientos disruptivos se perfilan actualmente, como agentes de cambio en los contextos económicos y sociales. Este tipo de emprendimiento se diferencia por ir más allá de los modelos de negocio establecidos por ser ágil y centrado en el usuario. Sin embargo, esta disrupción no es sinónimo de sostenibilidad en el tiempo. Para generar un impacto duradero, estos emprendimientos deben incorporar prácticas sostenibles que los ayuden a enfrentar los retos ambientales, sociales y económicos del siglo XXI (Campos-Guzmán et al., 2021; Sánchez-Gutiérrez & Vázquez-Ávila, 2021).

En este contexto, la dirección financiera debe integrar criterios sostenibles, no solamente tener en cuenta la sostenibilidad, por lo cual la supervivencia de la economía de la empresa se asegura, sino que también debe atender los costos que se derivan de implementar acciones en relación a la sensibilidad con el medio ambiente, la sociedad y la economía (Escamilla, Plaza & Prado, 2021; Gómez-Guillamón & García-Pérez de Lema, 2022). La forma más moderna de abordar la sostenibilidad como la posibilidad de atender las carencias que tenemos hoy en día de forma responsable y, sin poner en riesgo las posibilidades futuras, se demuestra ser un eje necesario del emprendimiento disruptivo.

Con el objetivo de lograr el posicionamiento y la aceptación en un nicho de mercado cada vez más regulado y competitivo, resulta vital implementar estrategias que garanticen la sostenibilidad, resiliencia y escalabilidad del emprendimiento. Tal como se describe, estos incluyen el fortalecimiento de la transparencia y la gestión hacia los valores y propósitos organizacionales, el refuerzo de las alianzas estratégicas, la implementación de negocios circulares, el uso de clean tech y otras economías (World Economic Forum, 2024; Powerplan, 2023; Todostartups, 2023).

Esta investigación se centra específicamente en analizar las teorías más recientes sobre la sostenibilidad en emprendimientos disruptivos junto a las evidencias empíricas más actuales. A su vez, estudiar los casos y el enfoque de aquellos que han conseguido la sostenibilidad junto con innovación de tal forma que uno logra generar impacto en el valor compartido y desarrollo sostenible (Baena-Luna & García-Río, 2022; Dávila-Aragón & Ortiz-Arango, 2020; Solunión, 2023).

## Planteamiento del Problema

Las transformaciones de paradigma en América Latina tienen la posibilidad de resultar ventajosas para la economía de la región; no obstante, los retos para su aparición como motores de cambio sostenible son múltiples. En vista de la considerable viabilidad que muchos presentan, la ausencia de unas estructuras integradas de financiamiento basadas en la sostenibilidad estrangula su crecimiento y viabilidad en el largo plazo (Manrique & Gutiérrez, 2020). A esto se suma la falta de modelos financieros sostenibles y el escaso acceso a financiamiento verde: nuevas empresas para operar en criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) (Tobón, 2020). Esta situación es más compleja bajo la transformación de la crisis climática, el consumo consciente y la nueva demanda reguladora que requieren una transformación sustantiva en los negocios (Aguilar, García & Muñoz, 2022).

Cabe mencionar que las ideas de negocio más innovadoras podrían incluir la sostenibilidad como un modelo de negocio que combina la moneda, el medio ambiente y la responsabilidad social, a compartir desde el diseño hasta la ejecución. Esto incluiría un financiamiento regenerativo eficiente mediante flujos de caja circulatorias a través de préstamos responsables, adoptando objetivos ESG para el monitoreo de impacto (Rueda-Bayona et al., 2020). A su vez, estos emprendimientos son considerados fundamentales para el desarrollo de sociedades más equitativas, resilientes y conscientes del medio ambiente (Díaz, 2018).

Si este problema no se aborda, es probable que un gran número de emprendedores disruptivos fracasen en las primeras etapas al intentar replicar el modelo tradicional. La ausencia de aplacamiento del riesgo social y ambiental, así como la falta de políticas sostenibles, los hace vulnerables a crisis económicas y climáticas (Bermúdez & Bonilla, 2017) Además, la ausencia

de un marco éticamente responsable limitaría su potencialidad para el cambio transformador, perpetuando la exclusión, el extractivismo y la inequidad (Castro & Gómez, 2022).

En este sentido, se hace necesario reflexionar sobre los modelos financieros que parecen dominar la mayoría de los negocios en esta etapa temprana. La adopción de un enfoque económicamente responsable no es simplemente una opción; De hecho, es un requisito previo que garantiza la resiliencia, escalabilidad e impacto sociocultural de los nuevos modelos de negocio dentro del marco de la economía. La sostenibilidad social y ambiental contribuye positivamente al desempeño económico de la entidad (Rueda-Bayona et al., 2020; Díaz, 2018). Por esta razón, se necesita un plan estratégico que permita a los emprendedores actuar con un mayor trasfondo ético e información, ya que compartan la responsabilidad por su ecosistema y, por fin, por responsabilidades globales como el cambio climático y el mundo globalizado.

Con el fin de delimitar el alcance del estudio, la investigación se centra en emprendimientos disruptivos ubicados en América Latina, particularmente aquellos que se encuentran en etapas early stage y growth stage, donde la toma de decisiones financieras resulta determinante para su sostenibilidad. Asimismo, se priorizan sectores como fintech, salud digital, educación virtual y economía circular, debido a su alto potencial de transformación económica y social en la región. Para efectos de esta investigación, se entiende por emprendimiento disruptivo aquel que introduce innovaciones significativas en productos, servicios o modelos de negocio, generando cambios sustanciales en mercados existentes o creando nuevos espacios de mercado, caracterizados por el uso intensivo de tecnología, alta incertidumbre y capacidad de escalabilidad. Tales reflexiones conducen a la siguiente pregunta de investigación:

**Pregunta General**

¿Qué estrategias de gestión financiera pueden ser adoptadas por empresas disruptivas, dentro de su modelo de negocio, para lograr un crecimiento sostenible y competitivo en un entorno altamente volátil?

**Preguntas Específicas**

¿Cuáles son los principales desafíos financieros que enfrentan las empresas disruptivas al adoptar modelos de negocio innovadores, y cómo pueden superarlos?

¿Qué modelos de financiamiento innovadores pueden ser utilizados para asegurar la sostenibilidad financiera de las empresas disruptivas en mercados competitivos?

¿Cómo puede una empresa disruptiva integrar la sostenibilidad social y ambiental en sus decisiones financieras, garantizando su crecimiento a largo plazo?

### **Justificación de la Investigación**

Esta investigación tiene valor estratégico por diversos aspectos. Primero, se enfoca en la movilización de recursos para solucionar problemas financieros de emprendimientos disruptivos en América Latina. Esto, para Manrique y Gutiérrez (2020), limita la sostenibilidad y escalabilidad del negocio, o por ello, mejorar la competitividad en la gestión financiera de estos negocios permitirá no solo reducir costos, sino también dinamizar la economía local mediante el incremento de empleo, innovación y la creación de valor (Tobón, 2020).

Desde un enfoque social, empoderar de alguna manera a estos emprendimientos permite aumentar la inclusión económica y reducir la brecha de desigualdad enfocada en negocios éticos y socialmente responsables (Díaz, 2018). Esto es problemático sobre todo en un mundo donde hay auge de los modelos económicos, pero carecen de soluciones a las necesidades sociales.

Además, esta propuesta se apoya en los enfoques de sostenibilidad y de la triple cuenta de resultados de Elkington (2020) al ampliar la responsabilidad social donde las empresas ecológicas, garantizan mejores condiciones para el bienestar del mundo, respondiendo a la creciente presión de consumidores responsables junto a regulaciones ambientales (Aguilar et al., 2022). Aceptando esto, existe el vacío de un modelo de gestión financiera donde los ESG son considerados como pilares estructurales del negocio.

Como uno de los resultados esperados, y tras los hallazgos de este estudio, se reconoce que la gestión cumple estos fines dentro de un marco reglamentario que exige mayor agresividad hacia la transparencia, la gestión socioambiental, y los requisitos de sostenibilidad corporativa. No obstante, dentro de estos lineamientos con fuerza permiten incrementar no solo la sobrevivencia de las empresas en el mercado, sino también responder de manera efectiva a la superación de los controles internacionales y nacionales (Rueda-Bayona et al., 2020).

Finalmente, desde la perspectiva metodológica, la importancia de este estudio radica en que no solo hay un enfoque diagnóstico, sino también uno constructivo. Por lo tanto, responder a las preguntas que surgen de esta investigación revelará las brechas, las áreas faltantes o deficientes en la gestión financiera de emprendimientos empresariales disruptivos. Según Vélez y Rodríguez (2023) esta situación ayudará a construir una hoja de ruta hacia marcos empresariales más responsables y sostenibles, ya que la intención es crear una propuesta integral para la gestión financiera estratégica de la empresa a lo largo de caminos de desarrollo éticamente resilientes y sostenibles.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar estrategias de gestión financiera aplicables a empresas disruptivas, que contribuyan a un crecimiento sostenible y competitivo en un entorno volátil, incorporando principios de sostenibilidad social, económica y ambiental.

### **Objetivos Específicos**

Identificar los desafíos financieros y de sostenibilidad que enfrentan las empresas disruptivas dentro de sus modelos de negocio innovadores, especialmente en entornos altamente dinámicos y competitivos.

Revisar la literatura existente sobre las estrategias de financiamiento y gestión de riesgos en empresas disruptivas, evaluando su impacto en la sostenibilidad y el crecimiento económico de estas empresas.

Diseñar un modelo estratégico de gestión financiera sostenible, adaptado a las características de las empresas disruptivas, que promueva su estabilidad, escalabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

### **Alcances y Limitaciones**

La presente investigación delimita su alcance en el análisis de emprendimientos disruptivos ubicados en América Latina, con especial énfasis en aquellos que se encuentran en etapas early stage y growth stage, caracterizados por modelos de negocio escalables, uso intensivo de tecnología y orientación hacia la innovación. En términos sectoriales, el estudio se enfoca principalmente en emprendimientos pertenecientes a sectores como fintech, salud digital, educación virtual y economía circular, debido a su alta incidencia en procesos de transformación económica y social en la región.

Para efectos de esta investigación, se entiende por emprendimiento disruptivo aquel que introduce innovaciones significativas en productos, servicios o modelos de negocio, generando cambios sustanciales en mercados existentes o creando nuevos espacios de mercado, en línea con los planteamientos de la innovación disruptiva. Asimismo, estos emprendimientos se caracterizan por operar en entornos de alta incertidumbre, con estructuras organizacionales flexibles y una fuerte orientación hacia la escalabilidad.

En cuanto a los límites del estudio, se precisa que la investigación adopta un enfoque documental y propositivo, por lo cual no incluye validación empírica directa ni análisis estadístico aplicado. De igual forma, los resultados y el modelo propuesto se circunscriben al contexto de economías emergentes, particularmente latinoamericanas, lo que implica que su aplicabilidad en otros entornos deberá ser evaluada considerando las diferencias estructurales, regulatorias y económicas propias de cada región.

## Marco Teórico Conceptual

Este capítulo describe el estado del arte del conocimiento sobre los aspectos más importantes y pertinentes de esta investigación, que abarca iniciativas empresariales disruptivas, innovación dentro de los marcos de modelos de negocio, los principios de gestión de finanzas corporativas, la sostenibilidad empresarial moderna y mecanismos alternativos de financiación. Como primer paso, el estudio realiza análisis del alcance del problema para América Latina y el resto del mundo con el fin de revelar brechas en la literatura académica y práctica y justificar el avance de la investigación en la disciplina.

**Tabla 1**

*Aportes Teóricos y Empíricos Relevantes para la Investigación*

Autor(es)	Año	Tipo de Estudio	Aporte Principal	Relación con la Investigación
Baena-Luna & García-Río	2022	Teórico	Integración de sostenibilidad en modelos de negocio	Fundamenta la sostenibilidad en emprendimientos
Dávila-Aragón & Ortiz-Arango	2020	Empírico	Relación entre innovación y desempeño empresarial	Sustenta impacto de innovación
Escamilla et al.	2021	Revisión	Sostenibilidad como eje estratégico empresarial	Apoya enfoque ESG
Perdom et al.	2021	Empírico	Debilidades en gestión financiera de startups	Justifica el problema

Autor(es)	Año	Tipo de Estudio	Aporte Principal	Relación con la Investigación
OECD	2023	Reporte	Ecosistemas de innovación en economías emergentes	Contexto internacional
BID	2022	Reporte	Brechas en financiamiento en América Latina	Contexto regional
Damodaran	2023	Teórico	Fundamentos de valoración financiera	Soporte técnico
Elkington	2020	Teórico	Triple Bottom Line	Base de sostenibilidad
Christensen et al.	2019	Teórico	Innovación disruptiva	Base conceptual
Rueda-Bayona et al.	2020	Empírico	Finanzas sostenibles	Relación ESG
Pereira & Costa	2020	Empírico	Financiamiento alternativo	Estrategias de financiamiento
Gómez & García	2022	Empírico	Gestion financiera en startups	Relación directa
CEPAL	2021	Reporte	Desarrollo sostenible en LATAM	Contexto social
World Economic Forum	2024	Reporte	Tendencias globales	Contexto global

Autor(es)	Año	Tipo de Estudio	Aporte Principal	Relación con la Investigación
Vélez & Rodríguez	2023	Teórico	Gestion estratégica	Aporte metodológico

*Nota.* La tabla presenta una síntesis de los principales aportes teóricos y empíricos que fundamentan la investigación, destacando la relación entre la sostenibilidad, innovación, financiamiento y gestión estratégica en emprendimientos, con énfasis en contextos latinoamericanos y enfoques ESG.

### **Herramienta Metodológica para la Revisión de Literatura**

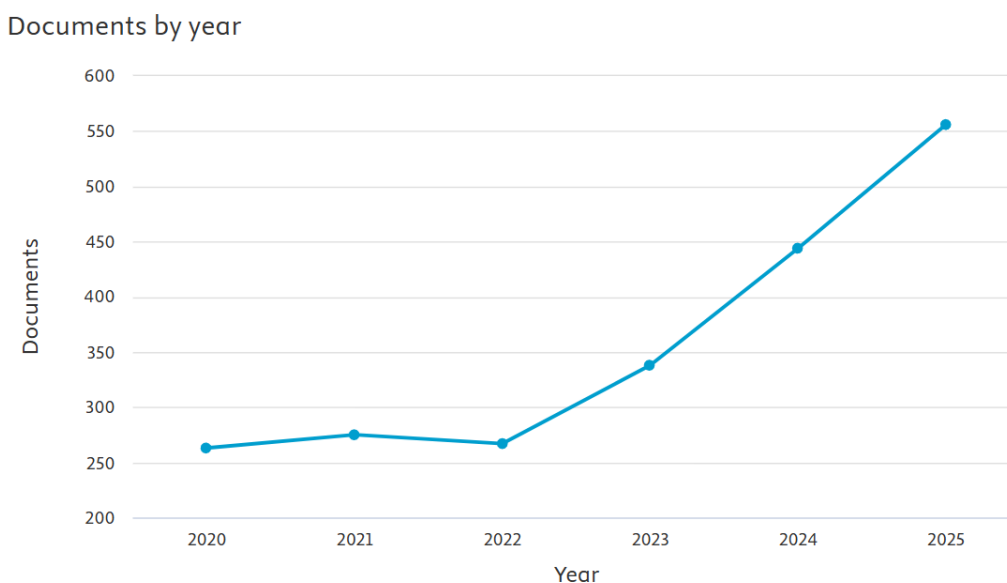
Se realizó un análisis bibliométrico utilizando la base de datos Scopus, limitado al periodo 2020 - 2025 y limitado a las áreas de “Business, Management and Accounting”. Inicialmente, a partir de los operadores booleanos “financial management” OR “gestión financiera”, obteniendo como resultado 2143 documentos de los cuales el 71,3% son artículos, el 14,9% capítulos de libro, el 5,9% artículos de conferencia y el 4,1% libros.

En la

1 se observa un crecimiento en el número de documentos que han sido producidos en este periodo, evidenciando un interés académico y del sector real en los temas de gestión financiera, especialmente a partir del 2022

## Figura 1

### *Producción de Documentos Científicos por año 2020 - 2025*



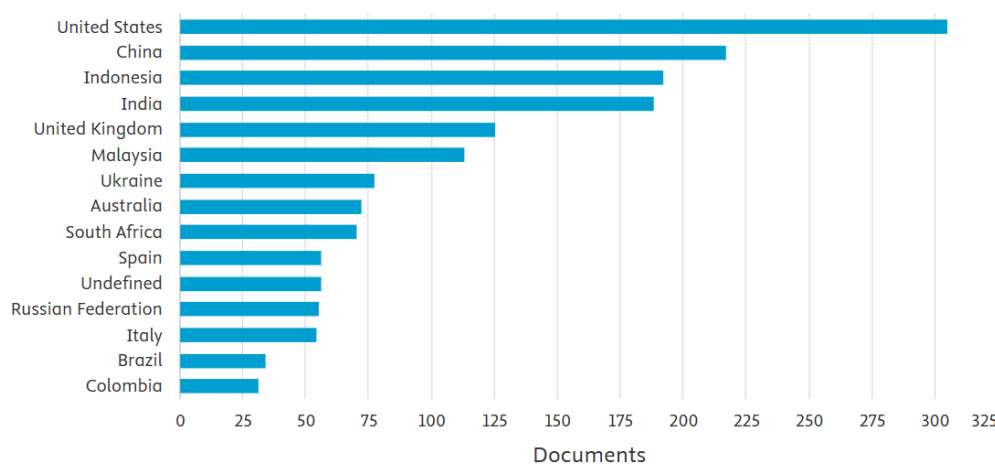
*Nota.* La figura ilustra el comportamiento de la producción científica en el periodo 2020-2025, donde se observa una estabilidad inicial entre 2020 y 2022, seguida de un crecimiento sostenido desde 2023, alcanzando su punto más alto en 2025. Esta tendencia sugiere un incremento en la relevancia académica del tema en los últimos años. Scopus (2025).

La Ilustración 2 muestra la productividad por país, se destaca Estados Unidos con 305, China 217, Indonesia 192, India 188; se observa una diferencia importante en la producción académica de literatura en los últimos cinco años en comparación con Latinoamérica, donde en Brasil se generaron 34 documentos y en Colombia 31. Por lo tanto, pese a que

internacionalmente se evidencia crecimiento en la producción literaria sobre esta temática, los aportes desde Colombia son limitados, en este punto es importante destacar el aporte al conocimiento desde esta monografía.

## Figura 2

### *Producción de Documentos Científicos por País*

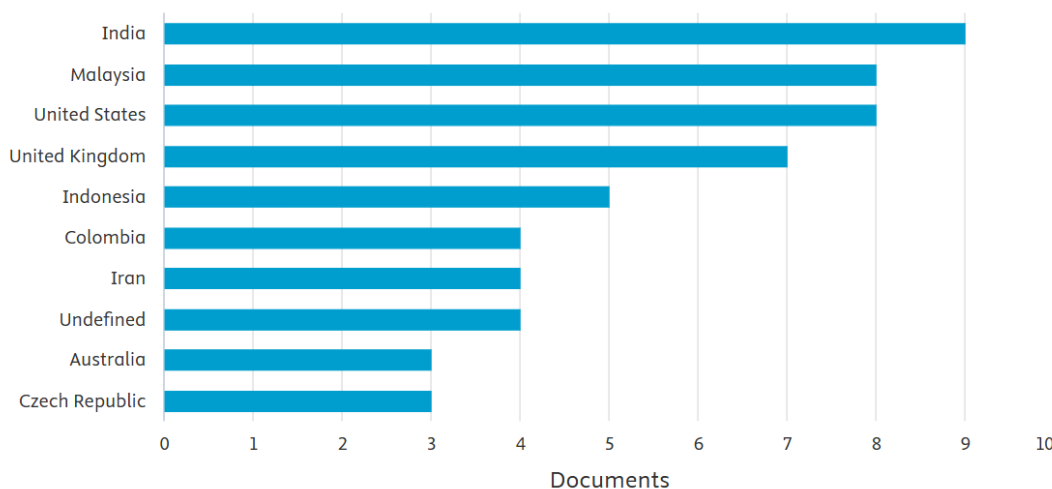


*Nota.* La figura ilustra la distribución de la producción científica por país, destacando una alta concentración en Estados Unidos, que supera ampliamente a los demás países, seguido por China e Indonesia. Asimismo, se observa una menor participación de países latinoamericanos como Brasil y Colombia, lo que evidencia brechas en la generación del conocimiento a nivel global. Scopus (2025).

Se ajustó el operador booleano así "financial management" OR "gestión financiera" AND "Entrepreneurship", obteniendo como resultado 88 publicaciones, distribuidas por países como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 3**

*Producción de Documentos Científicos por País con el Operador Booleano “Entrepreneurship”*



*Nota.* La figura ilustra la distribución de la producción científica por país vinculada al término “Entrepreneurship”, destacando a India como principal referente, seguida por Malasia y Estados Unidos. Asimismo, se observa una participación moderada de países como Colombia e Indonesia, lo que evidencia diferencias en el desarrollo investigativo y en la priorización del emprendimiento como campo de estudio a nivel internacional. Scopus (2025).

En la Tabla 2 se detalla la cantidad de documentos por área de investigación:

**Tabla 2**

*Distribución de la Producción Científica por Área del Conocimiento*

Área del Conocimiento	Documentos Encontrados Relacionados
Business, Management and Accounting	79
Economics, Econometrics and Finance	47
Social Sciences	26
Decision Sciences	14
Computer Sciences	7

*Nota.* La tabla ilustra la distribución de la producción científica por área del conocimiento, destacando una alta concentración en Business, Management and Accounting, seguida por Economics, Econometrics and Finance. Asimismo, se observa una menor participación en áreas como Computer Sciences y Decision Sciences, lo que evidencia la predominancia de enfoques económicos y administrativos en la literatura analizada.

Se resalta que en Colombia únicamente se encontraron 4 productos científicos, de los siguientes autores: Según Escalante Castro, Figueroa Varela & Sandoval Herrera (2024) analizan el impacto de los programas de emprendimiento en el contexto educativo colombiano y su influencia en el desarrollo de habilidades empresariales en estudiantes universitarios. A través de un enfoque cuantitativo aplicado a una muestra de 320 estudiantes, los autores evidencian que la participación en estos programas fortalece competencias clave como la creatividad, la resolución de problemas, el liderazgo, la gestión financiera y la capacidad de innovación. Asimismo, destacan que el emprendimiento educativo no solo impulsa la formación empresarial, sino que contribuye al desarrollo económico y social, fomentando una mentalidad innovadora y adaptativa en los estudiantes. Los resultados sugieren que estos programas son efectivos y deben seguir ampliándose, especialmente en instituciones públicas y contextos socioeconómicos diversos.

Ordóñez Parra, Luna Altamirano, Mendieta Andrade & Rodríguez Barrero (2023) analizan los paralelismos en la gestión administrativa y financiera de los artesanos de Ecuador y Colombia, con el propósito de identificar similitudes y diferencias que permitan establecer una ruta común para fortalecer el sector artesanal. Mediante un enfoque cualitativo y un estudio descriptivo transversal aplicado a artesanos de Cuenca e Ibagué, los autores evidencian que existen similitudes en el bajo nivel de endeudamiento y en la preferencia por canales de comercialización directa al consumidor final. No obstante, identifican diferencias significativas en el uso de la capacidad instalada, las fuentes de financiamiento y los rubros de inversión, destacándose en Colombia una mayor inversión en diseño y producción. El estudio concluye que el fortalecimiento de modelos de gestión administrativa y financiera puede mejorar la competitividad y sostenibilidad del sector artesanal en ambos países.

Gallego Cossio, Hernández Aros, Rodríguez Perdom & Rodríguez Barrero (2025) analizan los modelos de gestión financiera y administrativa aplicados a emprendimientos digitales mediante una revisión sistemática de literatura basada en el protocolo PRISMA. A partir del análisis de 354 artículos científicos, los autores identifican tendencias clave relacionadas con la transformación digital, la integración de tecnologías emergentes y la adopción de metodologías ágiles para optimizar la toma de decisiones estratégicas. Los resultados destacan la importancia de combinar herramientas financieras tradicionales con innovaciones tecnológicas, así como la influencia de variables internas y externas en la sostenibilidad y competitividad de los negocios digitales, proponiendo un marco integral para mejorar la gestión organizacional en entornos digitales dinámicos.

Ceballos Gómez, Delgado & Avelar (2025) examinan el impacto del microcrédito en las finanzas de corto plazo de los microempresarios, con especial énfasis en su incidencia sobre la

liquidez, la gestión del capital de trabajo y la sostenibilidad operativa inmediata. Mediante un enfoque cuantitativo de carácter empírico-analítico, los autores analizan la relación entre el acceso al financiamiento y las prácticas de administración financiera en microempresas colombianas. Los hallazgos evidencian que, si bien el microcrédito constituye una herramienta relevante para fortalecer la actividad comercial y dinamizar los flujos de caja, su efectividad depende en gran medida del nivel de educación financiera y de la capacidad de planificación contable de los beneficiarios. En este sentido, el estudio subraya la necesidad de articular el acceso al crédito con procesos formativos que promuevan una gestión financiera más estructurada, contribuyendo así a la estabilidad económica y al fortalecimiento empresarial en el corto plazo.

Análisis Cienciométrico para la búsqueda de estrategias de gestión financiera sostenible que se han implementado en emprendimientos disruptivos en América Latina entre 2020-2025.

Para el análisis Cienciométrico de esta monografía se consultaron bases de datos reconocidas a nivel internacional como lo es: Scopus. Para el análisis de la información se adoptó el protocolo PRISMA, el cual proporciona lineamientos para la realización y reporte de revisiones sistemáticas (Page et al., 2021). El proceso inició con la etapa de identificación, en la que se registró el total de artículos encontrados en la base de datos seleccionada. Seguidamente, se llevó a cabo la etapa de elegibilidad, consistente en la lectura completa de los artículos que cumplían con los criterios de búsqueda, priorizando aquellos con enfoque sostenible y financiero en contextos latinoamericanos y economías emergentes. Finalmente, en la fase de inclusión, se seleccionaron los artículos que conformaron el análisis cualitativo de la presente investigación.

**Tabla 3***Estudios Incluidos en la Revisión Sistemática según el Protocolo PRISMA*

Autor	Año	País	Tipo de estudio	Variables financieras	Hallazgos sobre sostenibilidad	Conclusiones clave
Gallego Cossio et al.	2025	Colombia	Revisión sistemática	Modelos financieros digitales	Tecnología mejora resiliencia	Integración financiera-tecnológica necesaria
Ceballos Gómez et al.	2025	Colombia	Empírico cuantitativo	Microcrédito, liquidez	Educación financiera impacta sostenibilidad	Crédito debe acompañarse de formación
Escalante Castro et al.	2024	Colombia	Cuantitativo	Gestión empresarial	Formación fortalece emprendimiento	Educación impulsa sostenibilidad
Ordóñez Parra et al.	2023	Ecuador– Colombia	Comparativo	Planeación financiera	Débil estructuración financiera	Modernización administrativa urgente
Verhoef et al.	2021	Países Bajos	Teórico	Transformación digital	Digitalización impacta modelos sostenibles	Reconfiguración estratégica necesaria

Autor	Año	País	Tipo de estudio	Variables financieras	Hallazgos sobre sostenibilidad	Conclusiones clave
Hanelt et al.	2021	Alemania	Teórico	Innovación digital	Adaptabilidad mejora competitividad	Agilidad organizacional clave
Ghezzi & Cavallo	2020	Italia	Empírico	Lean Startup	Innovación favorece sostenibilidad	Metodologías ágiles impulsan resiliencia
Bican & Brem	2020	Alemania	Revisión	Digitalización	Digitalización apoya ODS	Tecnología como catalizador sostenible
Satalkina & Steiner	2020	Austria	Revisión sistemática	Emprendimiento digital	Ecosistemas digitales y sostenibilidad	Interdisciplinariedad necesaria
Proksch et al.	2024	Alemania	Empírico	Estrategia digital	Cultura digital impacta desempeño	Capacidad tecnológica estratégica
Townsend & Figueroa	2022	Reino Unido	Teórico	Modelos administrativos	Experiencia cliente sostenible	Transformación organizacional
Bertoni et al.	2022	Italia	Empírico	Inversión digital	IA mejora decisiones sostenibles	Riesgos éticos en inversión
Han et al.	2024	China	Empírico	Inteligencia artificial	IA mejora eficiencia operativa	Automatización estratégica

Autor	Año	País	Tipo de estudio	Variables financieras	Hallazgos sobre sostenibilidad	Conclusiones clave
Franco et al.	2021	España	Empírico	Gestión financiera	Dashboards mejoran control financiero	Información en tiempo real clave
Alfarizi et al.	2024	Indonesia	Empírico	Tendencias económicas	Economía impacta acceso financiero	Planificación estratégica necesaria
Kreiterling	2023	Alemania	Teórico	Regulación financiera	Normativas afectan sostenibilidad	Cumplimiento regulatorio estratégico
Luo et al.	2021	China	Empírico	Planeación financiera	Anticipación de crisis	Gestión predictiva relevante
Kundururu	2023	India	Empírico	IA financiera	Automatización mejora decisiones	Machine learning estratégico
Estep et al.	2024	EE.UU.	Empírico	Riesgo financiero	IA reduce fraude	Gestión de riesgos automatizada
Ukko et al.	2019	Finlandia	Empírico	Estrategia digital	Sostenibilidad mejora desempeño	Alineación estratégica-financiera
Rangaswamy et al.	2020	EE.UU.	Empírico	Marketing digital	Plataformas influyen valor sostenible	Interacción usuario clave
Ahn et al.	2022	Corea del Sur	Empírico	RBV	Recursos estratégicos	Ventaja competitiva interna

Autor	Año	País	Tipo de estudio	Variables financieras	Hallazgos sobre sostenibilidad	Conclusiones clave
					favorecen sostenibilidad	
De Clerck et al.	2021	Bélgica	Teórico	Modelos administrativos	Adaptabilidad mejora sostenibilidad	Sistemas abiertos necesarios
Júdice et al.	2021	Portugal	Empírico	Asset allocation	Optimización mejora rentabilidad	Gestión riesgo-retorno
Nguyen Ngoc et al.	2024	Vietnam	Empírico	Análisis multicriterio	Innovación impulsa sostenibilidad	Evaluación estratégica integral
Leong et al.	2022	Singapur	Empírico	Automatización contable	Reducción errores financieros	Digitalización contable clave
Hommel & Bican	2020	Alemania	Teórico	Agilidad organizacional	Adaptación digital mejora resiliencia	Flexibilidad estructural
Di Vaio et al.	2022	Italia	Empírico	Business Intelligence	BI fortalece decisiones sostenibles	Análisis de datos estratégico

*Nota.* La tabla presenta los estudios incluidos en la revisión sistemática bajo el protocolo PRISMA, destacando las principales variables financieras, hallazgos en sostenibilidad y conclusiones clave, lo que permite identificar tendencias relacionadas con la digitalización, la

innovación y la gestión financiera en emprendimientos. Elaboración propia con base en Scopus (2025).

## Síntesis

En tiempos más recientes, la crisis climática y la pandemia han acelerado la volatilidad en los ecosistemas globales mientras redefinen las economías, reduciendo el espacio para modelos de negocio y aumentando la rigidez y estancamiento. En esa línea, los últimos años han presenciado la aparición de nuevas iniciativas emprendedoras centradas en el desarrollo sostenible y la innovación disruptiva como actores clave en el mercado internacional y en el panorama de provisión de soluciones (Christensen et al., 2019; BID, 2022).

Estudios internacionales recientes se enfocan en iniciativas de economía circular como energía limpia, tecnología educativa, acceso a la salud impulsado digitalmente e incluso finanzas inclusivas, destacando los esfuerzos de estas iniciativas para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OECD, 2023; CEPAL, 2021). Sin embargo, la investigación enfocada en la región muestra que los ecosistemas de innovación en América Latina enfrentan desafíos persistentes como financiamiento sostenible subdesarrollado, escasa cultura emprendedora ecológica, limitada capacidad de escalamiento y débiles sistemas de gestión financiera.

Las limitaciones detectadas demuestran una preocupante falta de atención, tanto intelectual como aplicada. A nivel conceptual, pese a la abundante bibliografía sobre innovación en modelos de negocio y en mecanismos de financiación (consultar apéndice 1), escasos trabajos abordan la gestión financiera como vector estratégico de disrupción en la sostenibilidad corporativa. A nivel práctico, las iniciativas que comienzan a gestarse no disponen de instrumentación financiera que, en atención a su contexto específico y a las particularidades de su entorno macroeconómico, les permita operar de forma viable (Sánchez & Vázquez, 2021), lo que obstaculiza tanto su supervivencia como su capacidad de expansión.

La presente investigación formula un conjunto de estrategias de gestión financiera sostenible, adaptadas a empresas disruptivas en América Latina. Fundada en estudios académicos y en ejemplos de mejores prácticas, aborda simultáneamente vacíos prácticos y metodológicos al ofrecer orientaciones estratégicas concretas que potencian la viabilidad económica, amplían los efectos sociales y favorecen la escalabilidad de estas empresas. Con esta doble orientación, aspiramos a enriquecer el corpus académico y, a la par, a cimentar un ecosistema empresarial que se distinga por su resiliencia, por su ética y, por su inclusión, en el contexto latinoamericano.

### **Emprendimiento Disruptivo**

En los artículos de Christensen, Raynor y McDonald (2019), la disrupción, a nivel internacional, es entendida como el proceso por el cual una empresa emergente, con falta de recursos se propone competir con empresas establecidas, lanzando en el mercado versiones más simples o económicas de sus productos o servicios. Definiendo así el emprendimiento como uno de los fenómenos más complejos de la última década, generalmente atribuido por errores de mercadeo radicales y la irresponsabilidad de sus compañías, social y tecnológicamente. Transformaciones en modelo de negocio al igual que en cadenas y patrones de consumo son un producto de la innovación<sup>1</sup>.

Centrándonos en el segmento, actualmente se encuentran en tecnología, estos se desempeñan en un ambiente con alta competencia y una naciente en precedentes lo que hace que se demanden una gran flexibilidad y el recurrir constante a la estrategia, tanto en el uso de la tecnología como en la aplicación del mismo (Álvarez et al., 2021).

En América Latina, el fenómeno empresarial disruptivo ha progresado en fintech, salud digital, educación virtual, la economía circular y el comercio electrónico. La región tiene algunos

problemas estructurales muy desafiantes como la profunda desigualdad, la actividad económica informal, el desempleo juvenil rampante y la falta de servicios básicos, que crean oportunidades para la innovación (CV-2021). Se ha informado que Colombia, México, Chile y Brasil están haciendo progresos significativos hacia la aparición de startups disruptivas socialmente responsables, escalables y operativamente eficientes. (ADB, 2022; OECD, 2023)

Uno de los fenómenos más destacados de la economía de la atención que hemos mencionado, se llama multipolarización, es decir, múltiples creadores y proveedores de información y contenido homólogo. Hace falta un enfoque integrado que una la innovación con la sostenibilidad y la administración financiera del emprendimiento disruptivo en su marco teórico y práctico. La investigación disponible, en su mayor parte, se fija en los determinantes tecnológicos o en impacto de mercado, pero no estudia los procesos financieros que permiten la subsistencia de estos emprendimientos en el tiempo o su alineación con los ODS, (Escamilla, Plaza & Prado, 2021).

Esto se traduce como una falta sistemática: la gran mayoría de los emprendimientos que logran captar la atención en las etapas iniciales, fracasan durante la etapa de consolidación debido a la ausencia de estrategias financieras bien definidas y modelos de crecimiento sostenible. A nivel país, Perdomo, Arias y Lozada (2021) encontraron que una parte considerable de los emprendimientos disruptivos latinoamericanos no reciben adecuada asesoría financiera de profesionales, lo cual impacta negativamente en la rentabilidad, liquidez y proyección del negocio. Junto a esto, hay escasa oferta pública o privada que brinde financiamiento junto con asesoría ética y responsable.

Dentro del ámbito de esta investigación, el objetivo es abordar este problema particular desarrollando políticas de financiamiento sostenido para emprendimientos de disrupción

tecnológica en América Latina. Esto es para argumentar que la sostenibilidad financiera, la innovación estratégica y la responsabilidad social son ejes integrados, no opuestos. Con esto, la intención es resolver parcialmente el problema de insuficiencia de información e intentar satisfacer la falta de recursos accesibles que sean relevantes dentro de los diversos contextos del emprendimiento regional.

### **Modelos de Negocio Disruptivos**

Los modelos de negocio disruptivos desarrollan un enfoque completamente nuevo sobre cómo las organizaciones crean, ofrecen y capturan valor. Mientras que los modelos de negocio tradicionales se centran principalmente en la penetración del mercado, los modelos de negocio disruptivos transforman los establecidos mediante el uso intensivo de la tecnología digital, la desintermediación, la personalización de la experiencia del cliente o cambios radicales en los canales de distribución (Osterwalder y Pigneur, 2023). Estos tipos de modelos no solo introducen nuevos productos o servicios, sino que también redefinen los marcos de la industria dentro de los cuales operan.

Baena y García (2022) destacan aún más los más prominentes que son: modelos de plataformas como Uber o Airbnb que colocan la oferta y la demanda en contacto directo sin poseer activos físicos; modelos de suscripción ejemplificados por Netflix que generan ingresos recurrentes; modelos freemium representados por Spotify y Canva que combinan servicios gratuitos y de pago; y aquellos relacionados con la economía circular, que fomentan la reducción, reutilización y reciclaje de desechos de la cadena de valor (Ver anexo 2).

A nivel global, estos modelos han demostrado su capacidad para escalar rápidamente y capturar una participación de mercado significativa en un corto período de tiempo. También plantean desafíos importantes como: altos requisitos de capital inicial, estructuras de costos no

estándar, dependencia de datos, susceptibilidad a cambios regulatorios y una necesidad perpetua de innovación para mantener la ventaja competitiva (Gómez y García, 2022).

En cuanto al contexto latinoamericano, varios estudios indican que, de hecho, hay un uso creciente de estos modelos, pero aún existen barreras muy significativas para su consolidación. Estas son la baja digitalización en las industrias tradicionales, la brecha en habilidades tecnológicas, el acceso limitado a financiamiento adecuadamente adaptado y los sistemas de gobernanza débiles para protegerse contra cambios no deseados. Sin embargo, Colombia, México, Chile y Brasil han sido los lugares de nacimiento de numerosos startups de modelos disruptivos de impacto regional.

Una revisión de la literatura muestra que muchos modelos disruptivos han tenido éxito en la captación de usuarios o en la participación del mercado, pero han fracasado en alcanzar una sostenibilidad financiera a largo plazo. Esto pone de relieve un desacuerdo significativo en la conciliación entre el diseño del modelo de negocio y su dimensión financiera (Sánchez y Vázquez, 2021). Por consiguiente, resulta vital estudiar cómo estos modelos se interrelacionan con estrategias de gestión financiera sostenibles, en especial en contextos donde los recursos económicos son limitados y el entorno es volátil.

Así, la investigación propone considerar que los modelos de negocios disruptivos no son fijos ni homogéneos y que su éxito está determinado por múltiples variables como: diseño estratégico, flexibilidad financiera, lealtad a la sostenibilidad y apalancamiento a la oferta real del mercado. Dentro de este marco, la investigación plantea una mirada holística que contemple, más allá del componente modular y, sobre todo, evaluar la destreza de estos modelos que operan con rentabilidad, escalabilidad y alineación con los objetivos del desarrollo sostenible.

## Fundamentos de la Gestión Financiera en Emprendimientos

El alcance de las finanzas dentro de una organización define su estructura, desarrollo y sostenibilidad; este, a la vez, se da como resultado de las decisiones estratégicas emprendidas. Dentro del contexto de los emprendimientos, y en particular los de tipo disruptivo, cobran primaria importancia debido a la alta incertidumbre que este entorno comporta, a la necesidad de escalabilidad rápida, y a la ausencia de una estructura financiera consolidada. Tal como mencionan Brealey, Myers y Allen (2023), la gestión financiera de una empresa se centra en el planning, acquisition, allocation y control de recursos de la compañía en cuestión, garantizando el crecimiento, la rentabilidad y la continuidad operativa. Análisis y Planificación Estratégica Financiera y Fiscal, todo en uno.

En el caso de los nuevos emprendimientos, sus principios más relevantes derivados de la gestión financiera comprenden el control del cash flow, el cálculo del break even point, la valoración de la empresa y del riesgo, así como la evaluación financiera asociada a financiamiento, hacer una inversión o, si ya está establecida, hacer crecer la empresa (Damodaran, 2023). Estas acciones potencializan la planificación en la identificación de capital, prever gastos y determinar la planeación relacionada a la expansión o contracción de la empresa en base a datos estructurados.

En contextos disruptivos, donde los modelos de negocio se alinean con marcos novedosos y poco ortodoxos, hay una necesidad de estrategias de gestión financiera más flexibles y dinámicas. Como señalan Gómez y García (2022), los emprendimientos empresariales disruptivos enfrentan el desafío de incorporar completamente métricas financieras no tradicionales como el costo de adquisición de clientes (CAC), el valor de vida del cliente (LTV), la "burn rate" y el "ratio de crecimiento vs rentabilidad". Estos indicadores mejoran la

comprensión respecto a la estimación precisa de la viabilidad del modelo de negocio y el momento ideal para buscar inversión externa o escalar operaciones.

Sin embargo, en América Latina, varios estudios coinciden en que la gestión financiera de los emprendimientos es una de las áreas más subdesarrolladas, particularmente en las primeras etapas. Perdom et al. (2021) advierten que la mayoría de los startups latinoamericanos carecen de herramientas adecuadas, conocimiento y asesoría técnica suficiente para idear una estructura financiera sólida, lo que lleva a crisis de liquidez, sobreendeudamiento o desalineación entre crecimiento e inversión. Esto tiene un impacto directo en su capacidad para sobrevivir y consolidarse a mediano y largo plazo.

Además, hay una aguda brecha entre el enfoque tradicional de gestión financiera centrado en negocios estables y las necesidades reales de los emprendimientos emergentes que requieren herramientas de planificación rápidas, iterativas y adaptables. Como argumentan Álvarez, Núñez y Olivares (2021), los emprendedores necesitan utilizar una lógica de prueba-error para la mayoría de las decisiones financieras mientras gestionan límites de control empresarial vitales que aseguran la supervivencia de la firma.

Esto ilustra el desafío crítico de formular estrategias financieras integrales y resilientes moldeadas por el contexto circundante—especialmente en regiones subcapitalizadas, de alto riesgo, en rápida transformación y cada vez más competitivas. Por eso, esta investigación tiene como objetivo formular un modelo de gestión financiera sostenible para startups empresariales disruptivas latinoamericanas basado en fundamentos técnicos relevantes entrelazados con parámetros éticos y criterios de sostenibilidad, tanto globales como sociales.

## Teorías Sobre Sostenibilidad y Crecimiento Empresarial

La sostenibilidad se ha convertido en un principio fundamental en la teoría y práctica empresarial actual. Se sostiene que las organizaciones no solo deben centrarse en la maximización de los beneficios, sino también considerar la responsabilidad social y ambiental. Uno de los marcos más influyentes es la contabilidad del "Triple Resultado" (TBL) propuesta por Elkington en 2020, donde el TBL afirma que el éxito empresarial debe incorporar tres dimensiones: beneficio económico, bienestar social y protección ambiental. Esto ha sido adoptado por muchas empresas emergentes, inversores de impacto e incluso agencias internacionales.

A lo largo de este paradigma, han surgido otras teorías de apoyo que acentúan el papel ético, regenerativo e inclusivo de las empresas en la sociedad. Estas también se denominan Capitalismo Consciente, desarrollado por Mackey y Sisodia en 2020, que sostiene que una empresa debe servir a un propósito superior, crear valor para todos los grupos de interés, practicar un liderazgo consciente y gestionar éticamente. Esta teoría parece resonar bastante bien con el emprendimiento disruptivo que busca beneficiar a comunidades vulnerables, abordar desafíos sociales o promover modelos de negocio circulares.

La Economía del Bien Común es otra teoría relevante (Felber, 2020) y aboga por que la actividad de la economía sirva al bienestar general en lugar de a la maximización de beneficios. Esta escuela propone el "balance del bien común", que mide dimensiones éticas, ecológicas y sociales además del rendimiento organizacional. Tales modelos han sido adoptados por start-ups europeas y latinoamericanas que están gobernadas por prácticas responsables en la cadena de suministro y buenas condiciones laborales.

Con un enfoque latinoamericano, Baena-Luna y García-Río (2022) argumentan que la sostenibilidad debe incorporarse desde la fase de modelado, ya que necesita integrar circularidad, inclusión social y resiliencia ecológica. Esto es particularmente relevante para las empresas emprendedoras disruptivas cuya propuesta de valor a menudo implica abordar problemas ambientales o a través de la provisión de servicios sociales innovadores.

No obstante, es indudable que han comenzado a consolidarse ciertas aproximaciones teóricas; sin embargo, persisten vacíos relevantes en cuanto a su implementación efectiva en emprendedores recientes. Comúnmente, la sostenibilidad es tratada como un requisito complementario, frecuentemente relegada a fases avanzadas del ciclo empresarial, cuando su integración debiera ser un pilar estratégico en la propia formulación del proyecto (Sánchez y Vázquez, 2021). Adicionalmente, la mayoría de las arquitecturas conceptuales formuladas hasta la fecha omiten de manera explícita la sostenibilidad financiera como un componente inseparable del proceso de expansión empresarial.

De este modo, la investigación presenta un marco que entrelaza la sostenibilidad y la expansión desde la óptica de la gestión financiera responsable, de tal manera que las empresas disruptivas puedan consolidar su solvencia económica sin desertar de su vocación social y ambiental. El análisis, por ende, pretende cubrir un resquicio teórico-práctico detectado en la literatura existente, ofreciendo constructos integrativos que contemplan la conducta empresarial ética, la resiliencia institucional y la sostenibilidad financiera en un mismo espacio analítico.

### **Fuentes de Financiamiento Para Emprendimientos Disruptivos**

Acceder a financiamiento constituye, sin duda, el determinante más importante para la viabilidad y el crecimiento de empresas disruptivas. A diferencia de los modelos de negocio convencionales, tales iniciativas requieren capital que se ajuste a su perfil de riesgo extremo, su

búsqueda de innovación continua y su modelo de negocio en constante transformación.

Conforme advierten Feld y Mendelson, la selección de la modalidad de financiamiento influye en la configuración organizativa del startup y, a su vez, repercute en su grado de autonomía, su capacidad de escalar y su proyección a largo plazo.

A nivel internacional, se han desarrollado muchas formas diferentes de financiamiento para empresas emergentes. Las más comunes incluyen:

- Bootstrapping, que es una forma de autofinanciamiento, donde los emprendedores recurren a finanzas personales para iniciar actividad operativa. Si bien minimiza la dependencia externa, puede ralentizar el crecimiento (Pereira y Costa, 2020).
- Inversores ángeles, que inyectan capital y experiencia estratégica en empresas en etapas tempranas, a menudo como un cambio de las normas de fondos tradicionales.
- Capital de riesgo, enfocado predominantemente en startups con potencial de crecimiento exponencial, pero que requiere renunciar al control de algunos aspectos del negocio (Feld Mendelson, 2023).
- Crowdfunding es una nueva forma de financiamiento donde las comunidades financian un proyecto específico a través de plataformas designadas. Este método valida el mercado y construye reputación (Escamilla, Plaza y Prado, 2021).
- Aceleradoras e incubadoras, que ofrecen ahora oportunidades comerciales en forma de capital semilla, mentoría y extensas redes comerciales para mejorar el desarrollo emprendedor.

En contraste con otras regiones del mundo, estas alternativas no son fácilmente accesibles en América Latina. Como destacó el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022), numerosas empresas en la región enfrentan dificultades debido a factores como bajos niveles de

propiedad de cuentas bancarias, la naturaleza informal del ecosistema emprendedor, la concentración de capital en centros urbanos y la ausencia de políticas públicas de apoyo a financiamientos innovadores. Todo esto amplifica la enorme brecha que existe entre el potencial inmenso del emprendimiento disruptivo y la capacidad real de consolidar y escalar tales empresas.

Junto con el aumento global de la sostenibilidad financiera, la implementación de mecanismos de financiamiento que incorporen criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en el contexto latinoamericano aún está emergiendo (Sánchez y Vázquez, 2021). Muchos emprendedores desconocen estas opciones y los inversores aún priorizan indicadores financieros tradicionales sobre el impacto social o ambiental. Esta disparidad limita el acceso a fondos que sustentan los principios de sostenibilidad.

Por lo tanto, no solo es esencial ampliar las fuentes de financiamiento disponibles, sino también repensar la estrategia financiera para las empresas disruptivas. Esto demanda la creación de propuestas de modelos mixtos apropiados que combinen financiamiento tradicional con instrumentos de impacto, microfinanciamiento, asociaciones público-privadas y fondos dirigidos a la innovación social y ambiental.

Esta investigación tiene como objetivo llenar esta brecha integrando el marco estratégico general y la sostenibilidad con la obtención de financiamiento, reconociendo la necesidad de un marco adecuado para garantizar un financiamiento diverso, consistente, flexible y robusto. Este enfoque ancla la resiliencia y el crecimiento de las empresas disruptivas en la región.

## **Modelos de Negocio Disruptivos y Sostenibilidad**

En la última década, los modelos de negocio disruptivos han inducido cambios profundos en los sectores productivos, al situar la innovación tecnológica no como un objetivo aislado, sino como instrumento para tejer la sostenibilidad en sus dimensiones económica, social y ambiental. Estas configuraciones empresariales rompen los paradigmas dominantes, eliminan intermediarios, personalizan la oferta y digitalizan los procesos, e integran, además, prácticas que garantizan la responsabilidad social sin comprometer la viabilidad ecológica a largo plazo. Según el análisis de Christensen, Raynor y McDonald (2019), la emergencia de tales modelos ha reconfigurado el paisaje sectorial, al introducir en el mercado bienes y servicios más accesibles y ambientalmente responsables, lo que ha forzado a los incumbentes a reconfigurar sus estrategias o a abandonar la contienda competitiva.

### ***Modelos Disruptivos y su Impacto en la Economía Global***

Los modelos disruptivos han transformado las economías tanto a escala global como local, introduciendo nuevas modalidades de interacción con el consumidor que a su vez han reconfigurado las cadenas de valor de múltiples sectores. Empresas como Uber, Airbnb, Spotify y Tesla, al volver a definir el transporte, la hospitalidad, la música y la automoción eléctrica, han integrado en su propuesta de valor principal estrategias de sostenibilidad que les permiten afrontar desafíos sociales y ambientales en constante cambio, garantizando al mismo tiempo la viabilidad financiera a largo plazo. Según Osterwalder y Pigneur (2023), estas plataformas han rebasado las barreras tradicionales de acceso al mercado al crear valor que, simultáneamente, resulta atractivo para la organización, beneficia al consumidor y promueve una utilización más eficaz de los recursos. La Tabla 1 expone los modelos de negocio disruptivos analizados y su aporte a la sostenibilidad global.

**Tabla 4***Modelos de Negocio Disruptivos y su Contribución a la Sostenibilidad*

Empresa	Modelo Disruptivo	Contribución a la Sostenibilidad	Referencia
Uber	Economía colaborativa	Permite a las personas alquilar sus propios vehículos, reduciendo la necesidad de nuevas infraestructuras y fomentando un uso más eficiente de los activos, lo que facilita el acceso a servicios en sectores marginados.	Elkington (2020)
Airbnb	Economía colaborativa	Permite a los propietarios alquilar sus viviendas, reduciendo el uso de recursos y fomentando una utilización más eficiente de los activos inmobiliarios, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental.	Elkington (2020)
Tesla	Vehículos eléctricos	Revoluciona la industria automotriz al ofrecer vehículos eléctricos, contribuyendo a la reducción de emisiones de carbono y promoviendo la energía renovable en coherencia con los principios de sostenibilidad económica, social y ambiental.	Damodaran (2023)
Patagonia	Economía circular	Implementa un modelo de negocio que permite reciclar, reparar o reutilizar productos, extendiendo su ciclo de vida y contribuyendo a la reducción de residuos y a la maximización de la eficiencia de recursos.	Elkington (2020)

*Nota.* La tabla ilustra la relación entre modelos de negocio disruptivos y su contribución a la sostenibilidad, destacando el papel de la economía colaborativa, la economía circular y la innovación tecnológica en la optimización de recursos, la reducción de impactos ambientales y la

generación de valor sostenible. Estos elementos sustentan la integración de enfoques ESG en el desarrollo de modelos empresariales innovadores.

El cuadro anterior muestra cómo compañías como Uber, Airbnb, Tesla y Patagonia están rehaciendo sus industrias y, de paso, ayudando al planeta. Las apps de economía colaborativa, Uber y Airbnb, evitan gastar en nuevas infraestructuras: usan coches y casas que ya existen, permiten a más gente acceder a viajes y estancias, y nunca habrían podido hacerlo antes. Tesla está cambiando el mundo del automóvil al mezclar tecnología de punta, baterías limpias y coches que contaminan mucho menos. Patagonia, en cambio, se mueve dentro de la economía circular: repara, recicla y vuelve a poner en marcha sus prendas, así alarga su vida, reduce la basura y usa menos materias primas. Todos estos modelos innovan al mismo tiempo y demuestran que se puede crecer, cuidar de la sociedad y sanear el medio ambiente.

### ***Transformación en los Canales de Distribución y la Experiencia del Cliente***

El fenómeno de la desintermediación, que constituye un eje central de las trayectorias de innovación radical, ha reconfigurado profundamente la interfaz entre consumidores y empresas. La masificación de los entornos digitales ha permitido a las organizaciones establecer canales directos con la clientela, reduciendo la carga asociada a los costos logísticos e incrementando la satisfacción. Esta transformación, que ha eliminado capas de intermediación, ha acentuado, además, la facultad de modelar la oferta en función de preferencias individuales; dicha modulación, a su vez, se ha consolidado como un movimiento estructural en el comercio electrónico. Tal como indica Weinstein (2021), la personalización de la oferta y la creación de trayectorias diferenciadas para cada consumidor operan como las dos fuerzas subyacentes que facultan a los actores disruptivos para afianzar una ventaja competitiva sostenida.

Spotify ejemplifica de forma contundente cómo un modelo disruptivo puede transformar la cadena de valor musical. Su servicio de streaming ha ido reemplazando paulatina y decisivamente los formatos físicos (CD, vinilos) al ofrecer a los oyentes acceso inmediato a un catálogo casi infinito. A la par, la estrategia freemium facilita a nuevos usuarios una experiencia introductoria sin coste, mientras que la modalidad de pago desbloquea funciones avanzadas; de este modo, se atrae un espectro amplio de consumidores y se genera un ingreso recurrente que amortigua costes y cimienta la viabilidad financiera.

Blank y Dorf (2020) sostienen que las plataformas que combinan cuotas regulares con modalidad freemium logran rentabilidad creciente al incorporar valor adicional sin incrementar de forma desmedida la estructura de costes. En la Tabla 2 se sintetizan los tres modelos disruptivos analizados y se destaca su contribución a la sostenibilidad en América Latina:

**Tabla 5**

*Modelos Disruptivos en América Latina y su Contribución a la Sostenibilidad*

Modelo Disruptivo	Empresas Ejemplo	Contribución a la Sostenibilidad	Referencia
Fintech	Nubank (Brasil), MercadoPago (Argentina)	Ofrecen servicios bancarios sin sucursales físicas, promoviendo la inclusión financiera y minimizando el impacto ambiental al reducir la necesidad de infraestructura, lo que genera ahorros significativos para empresas y consumidores.	Pereira y Costa (2020)
Salud Digital	Dr. Consulta (Brasil)	Mejora el acceso a servicios médicos en áreas rurales y subatendidas, contribuyendo a la	Baena-Luna y García-Río (2022)

Modelo Disruptivo	Empresas Ejemplo	Contribución a la Sostenibilidad	Referencia
		sostenibilidad social al reducir la desigualdad en el acceso a la salud.	
Educación Virtual	Khan Academy, Duolingo	Facilita el acceso a educación de calidad sin infraestructura costosa, promoviendo la educación inclusiva y contribuyendo a la reducción de desigualdades.	OECD (2023)

*Nota.* La tabla ilustra la aplicación de modelos de negocio disruptivos en América Latina y su contribución a la sostenibilidad, destacando el papel de sectores como fintech, salud digital y educación virtual en la promoción de la inclusión financiera, el acceso equitativo a servicios y la reducción de brechas sociales. Estos elementos evidencian el potencial de la innovación para generar valor sostenible en contextos emergentes.

La tabla 2 presenta firmas emergentes en finanzas digitales, salud en línea y enseñanza remota están abordando desafíos estructurales en América Latina, tales como la marginación social, la disponibilidad restringida de servicios y la carencia de infraestructura material. Dichos modelos, además de ser altamente innovadores, generan un impacto notable en la sostenibilidad económica, social y medioambiental de la región, al reducir la dependencia de activos físicos y facilitar el acceso a prestaciones básicas para un amplio segmento de la población.

Los modelos disruptivos de negocio actualmente poseen una capacidad que escapa la mera reconfiguración de la interacción entre firmas y consumidores; se erigen como palancas de transformación de la sostenibilidad en sus dimensiones económica, social y ambiental. Tesla, Patagonia, Uber y Spotify han integrado la sostenibilidad como componente estructural,

despojándola de la lógica de campañas esporádicas y substituyéndola por un motor que mueve tanto sus márgenes como su huella social y ambiental. En América Latina, el sector fintech, la salud digital y la educación virtual han puesto en circulación modelos que reducen las asimetrías de acceso, amplían la inclusión social y, de este modo, anudan un desarrollo que preserva el capital colectivo de la región. Tal entrelazamiento de crecimiento y responsabilidad social se manifiesta como anticuerpo de la obsolescencia, asegurando la longevidad de las firmas y amplificando su efecto benigno en los mercados específicos. En consecuencia, los modelos disruptivos no solo erosionan la lógica tradicional del negocio; cimentan economías globales que, por su estructura, son a la vez resilientes y sostenibles.

### **Teorías sobre Sostenibilidad Empresarial**

Los modelos disruptivos de negocio han impulsado, entre otras novedades, la emergencia de marcos teóricos sobre sostenibilidad corporativa que dotan a las organizaciones de marcos analíticos para articular, de manera coherente, la expansión económica, el impacto social y la obligación de resguardar los ecosistemas. Dentro de la pluralidad de enfoques que han ganado terreno, la Triple Línea de Resultados (TBL), el Capitalismo Consciente y la Economía del Bien Común (EBC) ocupan un lugar destacado. Cada uno de estos paradigmas dotan a las firmas de la capacidad de, además de lograr utilidades, incidir positivamente en el equilibrio ambiental y en la prosperidad social, y, en consecuencia, de reconfigurar la noción de éxito empresarial de modo que trascienda las métricas de rentabilidad convencional.

#### ***Triple Bottom Line (TBL)***

La aproximación del Triple Bottom Line (TBL), propuesta por John Elkington en 1999, cuestiona la definición tradicional del éxito en el ámbito empresarial al exigir que las organizaciones midan su desempeño no solo en términos económicos, sino también a la luz de su

impacto social y ecológico. Según Elkington, la salud organizativa debe evaluarse a través de tres dimensiones que no solo conviven, sino que se refuerzan mutuamente: la económica, que se traduce en rentabilidad; la social, referida al bienestar de las personas; y la ecológica, que atañe a la salud del planeta. Esta matriz evaluativa ha sido adoptada por un número creciente de startups disruptivas que, al perseguir el valor compartido, entrelazan de manera inescindible sus metas de rentabilidad con compromisos de sostenibilidad social y ambiental.

El caso Patagonia constituye un ejemplo emblemático de integración del triple resultado en la gestión empresarial contemporánea. La compañía ha instaurado un modelo de economía circular que incita a sus consumidores a reparar, reciclar y reutilizar sus productos, lo que, a su vez, contribuye a la reducción progresiva de su huella medioambiental. Al mismo tiempo, adopta una política de transparencia radical en toda su cadena de aprovisionamiento, garantizando no solo condiciones laborales justas, sino también un impacto social positivo en las comunidades involucradas. De acuerdo con Elkington (2020), la trayectoria de Patagonia desmantela la noción de que los rendimientos financieros y la responsabilidad medioambiental y social han de considerarse como segmentos incompatibles.

Unilever representa un caso ilustrativo de integración rigurosa del enfoque de triple resultado en modelos de negocio expuestos a dinámicas de disrupción. Su Plan de Sostenibilidad establece metas que trascienden la reducción de la huella de carbono y se extienden a la elevación del bienestar en las comunidades que la compañía alcanza. Pereira y Costa (2020) registran la institucionalización de un corpus de políticas de responsabilidad social que abarca la adopción de materias primas renovables, la gestión diligente del portafolio de productos y la mejora continua de las condiciones laborales; de esta forma, la operación se articula de manera consistente a las proposiciones del triple resultado.

### ***Capitalismo Consciente***

El Capitalismo Consciente, formulado por John Mackey y Raj Sisodia (2020), propone una rearticulación del rol corporativo que excede la histórica fijación en la utilidad monetaria. En su lugar, la teoría articula que las organizaciones deben concebirse como motores de transformación social, orientándose hacia un fin que trasciende el lucro inmediato y que, en su realización, maximiza el bienestar de accionistas y de todas las partes interesadas—empleados, consumidores, proveedores y la comunidad en su totalidad. Mackey y Sisodia (2020) identifican tres vectores para la adopción práctica de la idea: la incubación de una cultura organizativa guiada por principios éticos, la práctica de un liderazgo reflexivo y la consideración integral de la sostenibilidad ambiental, elementos que juntos reconfiguran el propósito empresarial en el marco de una economía contemporánea.

La fusión de los principios del Capitalismo Consciente con las operaciones cotidianas de Whole Foods—adquirida por Amazon en 2017—ilustra con claridad su funcionalidad práctica. Desde la selección disciplinada de productos orgánicos y de origen sostenible hasta la promoción de condiciones laborales justas, la empresa ha integrado estos principios en cada fase de su cadena de valor. Su idea de valor va más allá de la simple transacción: busca mercancías que, al satisfacer al consumidor, revitalizan el tejido social y preservan el medio ambiente. La investigación de Baena y García (2022) constata que la estructura de Whole Foods se alinea con el Capitalismo Consciente, al lograr de manera consistente resultados financieros robustos, efectos ambientales favorables y mejoras sociales.

### ***Economía del Bien Común (EBC)***

La Economía del Bien Común (EBC), concebida por Christian Felber en 2010, reformula el indicador convencional del éxito empresarial: en lugar de priorizar la rentabilidad financiera,

propone evaluar el valor que cada organización aporta al tejido social y a los ecosistemas. Desde esta perspectiva, la EBC exhorta a las entidades a formular su finalidad en términos de promoción del bien común, relegando la maximización de beneficios a un segundo plano. Las empresas que adoptan este enfoque diseñan sus procesos con el objetivo explícito de generar externalidades positivas para la sociedad y el entorno natural, al tiempo que garantizan una coherencia permanente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Las B Corporations (B Corps) presentan un ejemplo claro de cómo la Economía del Bien Común puede ser internalizada en firmas de carácter disruptivo. El examen de certificación, reconocido internacionalmente, les permite recibir una validación formal que consagra su compromiso de insertar impactos sociales y ambientales positivos en su operación fundamental. Compañías de renombre internacional, como Ben y Jerry's, Patagonia y Danone, evidencian el fenómeno al satisfacer los rigurosos requisitos de la norma en materia de responsabilidad. Baena y García (2022) sostienen que la certificación B Corp funciona como un artefacto estratégico que, por un lado, traduce la contribución de la empresa al bien común en indicadores transparentes y comparables, y, por otro, preserva la consistencia de la lógica del modelo de negocio con los principios de responsabilidad social y ambiental que el enfoque demanda.

### **Financiamiento de Empresas Disruptivas en América Latina**

En América Latina, los startups disruptivos navegan un paisaje financiero que, pese a la efervescencia del ecosistema emprendedor, sigue condicionado por déficits estructurales que comprometen el crecimiento explosivo y la escalabilidad de sus modelos de negocio. La escasez de infraestructuras financieras que acompañan a la innovación, la parquedad del crédito formal y la prevalencia de la informalidad empresarial en países de ingresos emergentes constituyen, de forma conjunta, un entramado de barreras que frenan la transferencia de capital a las iniciativas

más prometedoras. Sin embargo, la emergencia de flujos de financiamiento que se rigen por criterios de sostenibilidad, junto a la creciente formalización de las definiciones ESG, ofrece a los startups disruptivos un nuevo canal de capital que no solo mitiga el riesgo financiero, sino que también alinea el crecimiento empresarial con las agendas de sostenibilidad y responsabilidad social que cada vez más países de la región incorporan a sus marcos regulatorios.

### ***Desafíos de Financiamiento en América Latina***

Un impedimento crítico que han de sortear los startups disruptivos en América Latina consiste en la escasez de financiamiento sostenible. A pesar de que en años recientes el capital de riesgo ha demostrado expansión en la región, un número considerable de empresas emergentes todavía carece de las herramientas que les permitan canalizar dicho capital. Las razones que subyacen a esta dificultad son múltiples: en primer término, la limitada digitalización de las empresas tradicionales obstruye la recopilación de datos relevantes; en segundo lugar, la infraestructura financiera vigente es poco incluyente, y, por último, la informalidad que permea el ecosistema emprendedor dificulta la trazabilidad de las operaciones. Perdom *et al.* (2021) documentan que un elevado porcentaje de emprendedores latinoamericanos se ve excluido del financiamiento formal por la inexistencia de un historial crediticio y por las elevadísimas tasas de interés que caracterizan a las entidades convencionales.

Asimismo, la prevalencia de la informalidad empresarial junto con las barreras regulatorias intensifica las dificultades. En un número considerable de naciones latinoamericanas, las nuevas empresas permanecen en la esfera no registrada, lo que complica su evolución hacia la formalización y su capacidad de acceder a financiación estructurada. La restricción crediticia se ve acentuada por la falta de credibilidad que el ecosistema informal

genera en los inversores, un factor que incrementa la vulnerabilidad financiera. Según el análisis de Gómez y García (2022), las startups de la región se encuentran con elevados costos de transacción y con una oferta escasa de servicios financieros concebidos para satisfacer sus características particulares, limitando así su proyección de crecimiento sostenido.

### ***Financiamiento Verde y Sostenible en la Región***

Frente a la creciente presión sobre el medio ambiente y la urgencia de la transición hacia economías de menor carbono, el financiamiento verde ha adquirido protagonismo como vehículo privilegiado para las empresas de América Latina que pretenden canalizar recursos hacia proyectos de sostenibilidad, tanto a nivel de infraestructura como de eficiencia operativa. Este tipo de financiamiento se caracteriza por la dedicatoria exclusiva de capital a actividades que, por su diseño y ejecución, contribuyen a la conservación de los recursos naturales y a la mitigación de impactos adversos sobre el entorno. La región, por su parte, ha comenzado a incorporar de manera sistemática marcos de gobernanza que articulan criterios medioambientales, sociales y de gobernanza, los famosos criterios ESG, de manera que los flujos de inversión se orienten hacia aquellos proyectos que no solo prometen retornos financieros, sino que también demuestran un sólido compromiso con la sustentabilidad a largo plazo.

El crowdfunding y el capital de impacto ilustran modalidades de financiamiento que han cobrado notable auge entre las empresas disruptivas de América Latina. Estos mecanismos proporcionan a las startups la capacidad de movilizar capital sin depender de intermediarios tradicionales como las entidades bancarias, las cuales permanecen reacias a canalizar recursos hacia iniciativas caracterizadas por elevados niveles de incertidumbre. Según Pereira y Costa (2020), plataformas como Kickstarter e Indiegogo, junto con fondos dedicados al impacto social, facilitan a las startups latinoamericanas la movilización de recursos para proyectos innovadores

que, a su vez, promueven la sostenibilidad en segmentos estratégicos tales como la tecnología limpia, la energía renovable y la provisión de servicios ecológicos.

Plataformas como Kiva y Crowd4Climate han desarrollado entornos digitales que facultan a inversores globales para redirigir capital a iniciativas medioambientales en América Latina. La acelerada inquietud por la crisis climática y la demanda de intervenciones sostenibles han favorecido su ampliación. Las startups de la región han colocado la sostenibilidad ecológica en el corazón de sus modelos y, paralelamente, han integrado, con creciente determinación, enfoques de inclusión social y fortalecimiento comunitario. Dr. Consulta, por caso, es una firma brasileña que, mediante aplicaciones y redes digitales, provee atención sanitaria asequible en territorios rurales y de difícil acceso. La acción, además de elevar el bienestar social, cimenta la sostenibilidad prolongada al garantizar el acceso equitativo a servicios fundamentales.

En el ámbito financiero digital, instituciones emergentes como Nubank y MercadoPago transforman la disponibilidad de servicios monetarios en América Latina al prescindir de agencias físicas y desplegar soluciones exclusivamente en línea. Esta reingeniería operativa no solo achica la estructura de gastos, sino que también aligera la huella ecológica generada por la industria. Nubank, en particular, ha reportado tasas de adopción sin precedentes al diseñar productos crediticios y de pago con tarifas competitivas, dirigidos a millones de consumidores que anteriormente carecían de cuentas corrientes en Brasil y otros mercados de la subregión. Pereira y Costa (2020) sostienen que el ecosistema fintech latinoamericano posee la capacidad de reescribir los contornos del sector financiero al integrar a públicos que, durante generaciones, habrían permanecido al margen del circuito bancario formal.

El ecosistema de financiamiento para empresas disruptivas en América Latina sigue enfrentando limitaciones estructurales, tales como la insuficiencia de infraestructura financiera

consistente, la dificultad para acceder a financiamiento formal, una elevada cuota de informalidad y marcos normativos fragmentarios. A pesar de ello, la adopción creciente de instrumentos de financiamiento verde—como el crowdfunding y el capital de impacto—comienza a crear rutas alternativas que permiten a los startups con modelos de negocio sostenibles obtener capital que se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Simultáneamente, la proliferación de plataformas fintech y la incorporación de métricas ambientales, sociales y de gobernanza en las carteras de inversión señalan una aproximación hacia un paradigma económico que combina inclusión y responsabilidad, potenciando la viabilidad financiera de la innovación y la resiliencia social y ecológica de la región.

### **Estrategias de Gestión Financiera Sostenible para Startups Disruptivas**

Los startups que buscan alterar mercados consolidados operan en contextos definidos por tasas de cambio aceleradas y por inestabilidades de fondo: en este escenario, la incertidumbre financiera es un desafío cuya persistencia no se neutraliza con el tiempo. Para lograr la viabilidad sostenida, estas organizaciones deben articular un sistema de gestión de riesgos que no solo contenga la exposición a pérdidas, sino que, simultáneamente, refuerce su arquitectura financiera frente a traumatismos subsecuentes. A diferencia de los enfoques convencionales, a menudo anclados en datos históricos, las entidades disruptivas necesitan edificar configuraciones financieras concebidas para ajustarse de manera dinámica a nuevas realidades.

Estas configuraciones deben integrar amalgamas de indicios como el coste de adquisición de clientes ajustado por su vida útil y el índice de sostenibilidad, y a la par incluir fuentes de financiación que faciliten el ajuste inmediato a variaciones normativas, tecnológicas o de demanda. La sostenibilidad financiera en estos marcos no puede restringirse a variables monetarias; debe abarcar simultáneamente dimensiones económicas, sociales y ambientales. El

recorrido deseado es que el rendimiento no solo se exprese en utilidades contables, sino que responda a estándares de equidad y conservación del medio ambiente, de tal forma que el impacto positivo se perpetúe más allá del ciclo fiscal inmediato.

### ***Gestión de Riesgos y Sostenibilidad Financiera***

La gestión del riesgo en empresas emergentes de carácter disruptivo no se restringe a la mera contención de la volatilidad financiera; requiere la adopción de arquitecturas estratégicas capaces de mostrar la flexibilidad necesaria para adaptarse a cambios en la competición del mercado y en el ciclo macroeconómico. Dentro de este contexto, la viabilidad financiera se posiciona como un soporte fundamental, dado que dichas entidades deben lograr un saldo operacional favorable al tiempo que incorporan prácticas responsables en el ámbito social y medioambiental.

Una característica decisiva que separa a los startups realmente disruptivos es su habilidad para proceder a pivotes rápidos, que permiten revisar y ajustar el modelo de negocios, la estructura de precios y la arquitectura operativa de manera ágil, sin comprometer la solidez financiera necesaria para el crecimiento a largo plazo. Para que esta dinámica perdure, es indispensable que los startups implanten sistemas de gestión de riesgos que superen la rigidez de los enfoques tradicionales comunicacionales; sólo así podrán actuar veloces y con resguardo frente a la incertidumbre que caracteriza a los mercados emergentes.

Paralelamente, múltiples iniciativas emergentes adoptan la escalabilidad como principio orientador, configurando sus estructuras de manera que el incremento de la actividad se produzca a un ritmo superior al de los gastos asociados. Por lo tanto, la sostenibilidad económica de estos startups disruptivos dicta que se privilegien regímenes de ingresos recurrentes y se procuren capitales de financiación que, sin anular la búsqueda de márgenes óptimos, vinculen la expansión

patrimonial a una responsabilidad social corporativa que sea coherente y que se renueve de manera permanente.

### ***Indicadores Financieros No Tradicionales***

A diferencia de las organizaciones consolidadas, los startups disruptivos disponen de métricas financieras que son simultáneamente más precisas y más flexibles, permitiendo la evaluación tanto de la viabilidad futura de la empresa como de la eficiencia de las tácticas de captación de clientes. Estas medidas no se restringen a la mera cuantificación de los resultados económicos; añaden una dimensión que valora la perdurabilidad de los modelos de negocio, brindando un diagnóstico más integral sobre la salud de la firma y su potencial para el crecimiento sostenido.

El Burn Rate aporta una dimensión crítica al análisis financiero de cualquier startup que busque alterar mercados establecidos, al medir la velocidad a la que la empresa consume capital antes de generar flujos de ingresos autosostenibles. Tal métrica cobra especial relevancia en las fases tempranas, cuando la consecución de ganancias netas no es viable, pues permite una supervisión estricta de la tesorería y la proyección cuantitativa del período operativo que resta hasta que se requiera una nueva ronda de financiamiento. Damodaran (2023) señala que, en el ciclo de vida habitual de los startups disruptivos, el Burn Rate tiende a ser elevado en los primeros compases; no obstante, su seguimiento riguroso es imprescindible para prevenir crisis de liquidez que pudieran truncar la senda de expansión anticipada.

El Costo de Adquisición de Clientes (CAC) mide el esfuerzo financiero total que se requiere para incorporar un nuevo cliente, considerando todos los desembolsos de marketing, ventas y otros gastos que se vinculan al ciclo comercial. Tal métrico adquiere especial relevancia para startups que persiguen disrupción y que operan en sectores marcados por alta competencia,

como las fintech y la salud digital; un CAC que excede los límites soportables puede comprometer la sustentabilidad financiera al convertir gastos en resultados que el cliente no compensa. La respuesta consiste en pulir los embudos de conversión y en efectuar una segmentación de audiencia con mayor rigor. Pereira y Costa (2020) sostienen que, en organizaciones fintech como MercadoPago, un CAC contenido no solo preserva los márgenes, sino que también convierte el desembolso en una inversión que puede sostenerse, aun en contextos donde la saturación de los canales digitales tiende a elevar los costos de adquisición.

El Valor de Vida del Cliente (LTV) mide el ingreso neto que se puede esperar de un cliente durante toda la relación comercial. Su relevancia se concentra en startups que operan bajo modelos de suscripción o ingresos recurrentes, como servicios de streaming. Un LTV que exceda con suficiencia el costo de adquisición de cliente (CAC) indica un retorno positivo a largo plazo, elemento esencial para la sostenibilidad financiera. No obstante, tal relación debe calibrarse con rigor; un LTV que se eleva a expensas de una reducción drástica del CAC puede erosionar la calidad del servicio. Por ello, la meta reside en un equilibrio sutil que permita a los startups maximizar la rentabilidad sin sacrificar la experiencia del usuario.

### ***Sostenibilidad Financiera a Través de Estrategias de Financiamiento Flexibles***

Los startups con potencial disruptivo deben desarrollar mecanismos de financiamiento suficientemente versátiles para acompañar el ritmo de su expansión de capital. A diferencia de las corporaciones ya establecidas, estas firmas emergentes suelen enfrentar dificultades para acceder a la banca tradicional, que exige garantías patrimoniales y historiales de crédito consolidados. En su lugar, recurren a capital de riesgo, plataformas de crowdfunding y fondos de capital de impacto, instrumentos que les permiten crecer a gran velocidad sin ceder el control sobre la propiedad intelectual o sobre el núcleo de su propuesta de valor. Tales alternativas,

además, permiten liberar capital en tranches ligadas a la consecución de hitos concretos, estableciendo un ciclo de financiamiento que se nutre de la misma dinámica de crecimiento que él mismo origina.

El capital de riesgo mantiene su posición como la opción dominante para los startups disruptivos, especialmente en los sectores de tecnología y salud digital, donde los inversores aceptan niveles elevados de incertidumbre en función de retornos potencialmente extraordinarios. Sin embargo, la sostenibilidad financiera de estas empresas recae también en la moderación de los costes operativos y en la habilidad para prevenir la sobre capitalización. Este último fenómeno, al aumentar la liquidez en exceso, puede inducir a los startups a satisfacer expectativas de rentabilidad a corto plazo de forma insostenible, poniendo en jaque su viabilidad a largo plazo.

El crowdfunding, por su parte, continúa posicionándose como una opción probada para los startups que desean captar capital de comunidades que se sienten identificadas con su propuesta de valor. Este mecanismo no se limita a inyectar recursos; simultáneamente opera como un termómetro de mercado y como una herramienta de fidelización de clientes desde los primeros eslabones del ciclo de vida del producto. Hernández-Palma y Niebles-Núñez (2020) ilustran, a partir del caso de Kiva y Crowd 4 Climate y otras empresas de tecnología en Latinoamérica, cómo los recursos se han dirigido a iniciativas sostenibles a través de plataformas de financiamiento colaborativo, lo que subraya la creciente importancia de esta vía como una fuente alternativa y diversificada de capital para nuevos emprendimientos en entornos de mercado emergentes.

Los startups disruptivos que implementan una gestión financiera sostenible centran su actividad en la integración de métricas heterodoxas y mecanismos de financiación modulables.

Tal combinación no solo disminuye la exposición al riesgo patrimonial, sino que al mismo tiempo refuerza la factibilidad ecológica y social a largo plazo. Métricas como el Burn Rate, el Costo de Adquisición de Clientes (CAC) y el Valor de Vida del Cliente (LTV) ofrecen una lectura precisa sobre la efectividad operativa y la resiliencia económica de la empresa emergente. Paralelamente, canales de financiación elásticos, incluidos el capital de riesgo y el crowdfunding, proporcionan el fondo necesario para la escala sin comprometer la propuesta central de innovación. La fusión equilibrada de estos mecanismos financieros garantiza que el startup no solo sobreviva en entornos de alta volatilidad, sino que, además, evolucione de manera responsable y sostenible.

### **Reflexión Crítica**

La presente investigación permitió analizar la gestión financiera en los emprendimientos disruptivos desde una perspectiva que trasciende la visión tradicional centrada exclusivamente en el control contable y la planeación presupuestal. En los escenarios económicos actuales, caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre y la transformación tecnológica, la gestión financiera adquiere un papel estratégico y ético que influye directamente en la sostenibilidad y permanencia de las organizaciones.

En este contexto, la sostenibilidad financiera no debe entenderse únicamente como el equilibrio entre ingresos y egresos, sino como la capacidad de las organizaciones para generar valor económico, social y ambiental de manera simultánea. Los emprendimientos disruptivos, debido a su naturaleza innovadora y a su intención de transformar modelos de negocio tradicionales, requieren integrar la sostenibilidad como un componente central de su estrategia financiera, no solo como una exigencia externa, sino como un principio que fortalece su propósito organizacional.

A partir de la revisión teórica desarrollada en esta investigación, se evidencia que en América Latina predominan modelos financieros convencionales orientados principalmente a la rentabilidad inmediata y al crecimiento económico medido en términos cuantitativos. Este enfoque tiende a relegar aspectos relevantes como la ética empresarial, la responsabilidad ambiental y el impacto social. Como consecuencia, numerosos emprendimientos fracasan no por ausencia de innovación, sino por la falta de una gestión financiera sostenible que les permita enfrentar contextos de crisis o transformación.

En este sentido, la sostenibilidad financiera en las empresas disruptivas requiere una transformación en la forma de comprender las decisiones económicas. No se trata únicamente de acceder a fuentes de financiamiento o aplicar indicadores financieros modernos, sino de analizar el impacto que dichas decisiones generan en el entorno social y ambiental. Un emprendimiento que ignora las consecuencias ambientales de su producción, que no promueve condiciones justas en su cadena de valor o que carece de transparencia en sus prácticas contables compromete su legitimidad y su viabilidad en el largo plazo.

Los marcos teóricos analizados en esta investigación, como el Triple Bottom Line (Elkington, 2020), el Capitalismo Consciente (Mackey y Sisodia, 2020) y la Economía del Bien Común (Felber, 2020), proporcionan una base conceptual sólida para repensar la gestión financiera desde una perspectiva de sostenibilidad. No obstante, su aplicación efectiva depende de la capacidad de las organizaciones para adaptarlos a sus contextos específicos. En el caso de América Latina, factores estructurales como la informalidad empresarial, la desigualdad social y las limitaciones en el acceso al crédito condicionan significativamente las decisiones financieras.

Asimismo, la innovación financiera no debe limitarse a la creación de nuevos productos o servicios, sino que también implica el desarrollo de mecanismos de financiamiento coherentes

con los valores y objetivos de las organizaciones. Los casos analizados en esta investigación, como Nubank, Patagonia, MercadoPago y Dr. Consulta, evidencian que la sostenibilidad puede convertirse en un elemento estratégico que fortalece la confianza, la reputación y la fidelización de los clientes. Estas organizaciones demuestran que la rentabilidad económica puede coexistir con la responsabilidad social y ambiental.

Uno de los desafíos más relevantes para los emprendimientos disruptivos en América Latina es la limitada disponibilidad de acompañamiento institucional y educativo en materia de gestión financiera sostenible. Muchos emprendedores desarrollan sus capacidades financieras a partir de la experiencia práctica y carecen de herramientas técnicas que les permitan evaluar su rentabilidad o gestionar sus riesgos de manera estratégica. En este sentido, resulta fundamental promover programas de formación financiera con enfoque ético y sostenible, que permitan medir el éxito empresarial no solo en términos de utilidades, sino también de impacto social y ambiental.

La gestión financiera sostenible puede comprenderse como un proceso dinámico e interconectado, en el que decisiones como la inversión, el financiamiento y la distribución de utilidades deben estar alineadas con la estrategia general de sostenibilidad de la organización. En este contexto, la planificación financiera de los emprendimientos disruptivos debe considerar tres dimensiones fundamentales: el propósito social o ambiental del modelo de negocio, la traducción de dicho propósito en decisiones financieras concretas y la implementación de indicadores que permitan evaluar la sostenibilidad del impacto en el tiempo.

Este enfoque implica una redefinición del rol del gestor financiero, quien deja de ser únicamente un analista de flujos financieros para convertirse en un estratega capaz de integrar criterios económicos, sociales y ambientales en la toma de decisiones. La sostenibilidad

financiera, por tanto, exige una combinación de análisis técnico, pensamiento crítico y compromiso ético.

En América Latina, muchas empresas emergentes intentan replicar modelos de negocio exitosos desarrollados en otros contextos, sin considerar las particularidades de sus entornos económicos y sociales. Esta práctica puede generar endeudamiento, frustración y fracaso empresarial. En contraste, aquellas organizaciones que adaptan su gestión financiera a la realidad local, considerando factores como la informalidad laboral, el acceso desigual a la tecnología y la fragilidad institucional, logran consolidarse y mantenerse en el tiempo.

Durante el análisis de casos también se identificó el potencial del financiamiento alternativo, como el crowdfunding, el capital de impacto y las alianzas público-privadas, como mecanismos que pueden impulsar el desarrollo de emprendimientos sostenibles. Estas formas de financiamiento no solo proporcionan recursos económicos, sino que también fortalecen relaciones basadas en la confianza, la transparencia y la participación social. Sin embargo, su implementación requiere marcos regulatorios claros y gestores capacitados que comprendan tanto los riesgos como las oportunidades asociadas a estos instrumentos.

La sostenibilidad empresarial no debe interpretarse como un objetivo final, sino como un proceso continuo de mejora. Las empresas disruptivas necesitan desarrollar sistemas de medición, seguimiento y ajuste de sus estrategias financieras a partir de resultados reales. Esto implica fomentar una cultura organizacional orientada a la evaluación permanente, donde los indicadores financieros se articulen con métricas de sostenibilidad ambiental y social.

Finalmente, la ética financiera se consolida como un elemento inseparable de la sostenibilidad empresarial. La gestión financiera responsable no se limita al cumplimiento de normas contables o regulatorias, sino que implica actuar con coherencia y responsabilidad frente

a los diferentes grupos de interés. En este sentido, la confianza se convierte en uno de los activos intangibles más valiosos para los emprendimientos disruptivos.

En conclusión, la gestión financiera sostenible no debe considerarse únicamente como una tendencia emergente, sino como una necesidad estructural en las economías contemporáneas. Los emprendimientos disruptivos que integran sostenibilidad, innovación y ética en su estrategia financiera no solo fortalecen su capacidad de supervivencia en entornos complejos, sino que también contribuyen al desarrollo de sociedades más equitativas, resilientes y conscientes de los desafíos ambientales y sociales actuales.

## **Marco Metodológico**

La presente investigación se centra en un enfoque cualitativo de tipo exploratorio-descriptivo, orientado a comprender de manera profunda las dinámicas de la gestión financiera sostenible en startups disruptivas de América Latina. Este enfoque permite analizar los significados, experiencias y percepciones de los emprendedores frente a las decisiones financieras que adoptan en entornos caracterizados por alta volatilidad y competitividad.

Desde la perspectiva cualitativa, la investigación se enmarca en interpretar la realidad social y económica a partir de relatos, prácticas y contextos de los actores, evitando la cuantificación de variables y privilegiando la comprensión holística del fenómeno (Creswell, 2014).

La elección de este paradigma responde al propósito de revelar como las startups integran principios de sostenibilidad financiera, social y ambiental en sus estrategias de gestión, más que a medir sus resultados económicos. Así, se busca construir conocimiento a partir del discurso y la experiencia de los protagonistas, permitiendo identificar patrones de decisión, desafíos y aprendizajes significativos.

### **Tipo de Investigación**

Se adopta un diseño cualitativo de estudio de caso, ya que este permite examinar a profundidad un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real (Hernández et., 2018). El estudio de caso se aplicará a un conjunto representativo de startups latinoamericanas seleccionadas por su carácter innovador y su compromiso con la sostenibilidad.

El propósito es comprender los procesos internos de toma de decisiones financieras y las estrategias implementadas para garantizar la sostenibilidad, más que establecer relaciones causales o cuantificables. Esta elección metodológica facilita la interpretación de los significados

que los emprendedores otorgan a sus acciones y cómo estas se traducen en prácticas de gestión financiera sostenibles.

De acuerdo con Stake (1998), el estudio de caso posibilita la descripción densa y contextualizada de los fenómenos sociales, ofreciendo una visión holística y profunda de las dinámicas organizacionales.

### **Enfoque Metodológico**

El enfoque metodológico de la investigación corresponde a una revisión sistemática de literatura complementada con análisis bibliométrico y benchmarking conceptual de casos empresariales.

La revisión sistemática permite identificar, seleccionar y analizar estudios relevantes relacionados con la gestión financiera, la sostenibilidad empresarial y los modelos de negocio disruptivos. Para ello se siguieron los lineamientos del protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), el cual proporciona una estructura metodológica rigurosa para la identificación, selección y análisis de estudios científicos.

El proceso metodológico de la investigación se estructuró en cuatro etapas principales: Identificación, selección, elegibilidad e inclusión, siguiendo los lineamientos del enfoque de revisión sistemática propuesto por PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), el cual permite garantizar transparencia y rigurosidad en la búsqueda y selección de literatura científica.

En la fase de identificación, se realizó una búsqueda inicial de documentos en bases de datos académicas especializadas, principalmente en Scopus, empleando operadores booleanos y palabras clave relacionadas con la temática de estudio. Entre los términos utilizados se encuentran: “financial management”, “gestión financiera”, “entrepreneurship”, “sustanaible

finance” y “disruptive business models”. Esta estrategia permitió identificar diversas publicaciones vinculadas con la gestión financiera en emprendimientos y su relación con la sostenibilidad empresarial.

Posteriormente, en la fase de selección, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión con el objetivo de depurar los documentos encontrados. Para ello, se consideraron publicaciones comprendidas entre los años 2020 y 2025, priorizando artículos científicos, capítulos de libro e informes académicos que abordaran temáticas relacionadas con gestión financiera, innovación empresarial y sostenibilidad.

En la fase de elegibilidad, se realizó la lectura completa de los documentos previamente seleccionados, con el fin de evaluar su pertinencia temática, calidad metodológica y aporte conceptual al desarrollo de la investigación.

Finalmente, en la fase de inclusión, se seleccionaron aquellos estudios que presentaban evidencia relevante para el análisis de las estrategias de gestión financiera sostenible y su aplicación en emprendimientos disruptivos, los cuales constituyeron la base teórica y analítica del presente estudio.

### **Métodos y Estrategias de Recolección de Datos**

La información utilizada en esta investigación proviene principalmente de fuentes secundarias, tales como:

- artículos científicos indexados
- libros académicos
- informes de organismos internacionales
- estudios de caso de empresas disruptivas
- reportes institucionales sobre innovación y sostenibilidad

A partir de estas fuentes se realizó un análisis documental que permitió identificar conceptos clave, modelos teóricos y estrategias financieras aplicadas en emprendimientos innovadores.

De manera complementaria, se aplicó un análisis bibliométrico, el cual permitió examinar la producción científica reciente sobre gestión financiera y emprendimiento disruptivo, identificando tendencias de investigación, principales países productores de conocimiento y áreas académicas vinculadas al tema.

Asimismo, se desarrolló un ejercicio de benchmarking conceptual, mediante el análisis de casos empresariales relevantes como fintech, salud digital y economía circular. Este análisis permitió identificar prácticas financieras y modelos de gestión que han contribuido a la sostenibilidad y escalabilidad de emprendimientos disruptivos en diferentes contextos.

### **Construcción del Modelo Estratégico MEGFS-D**

A partir de la revisión sistemática de literatura, el análisis bibliométrico y el estudio comparado de casos empresariales, se procedió a diseñar el Modelo Estratégico de Gestión Financiera Sostenible para Empresas Disruptivas (MEGFS-D).

Este modelo integra elementos conceptuales provenientes de tres dimensiones principales:

1. Gestión financiera estratégica, orientada al control del flujo de caja, planificación financiera y evaluación de indicadores de desempeño.
2. Sostenibilidad empresarial, basada en criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG).
3. Modelos de negocio disruptivos, caracterizados por innovación tecnológica, escalabilidad y creación de valor en mercados dinámicos.

El modelo MEGFS-D se plantea como una herramienta conceptual de apoyo para la toma de decisiones financieras, orientada a mejorar la sostenibilidad económica, social y ambiental de los emprendimientos disruptivos en contextos altamente competitivos.

## Resultados y Análisis

A continuación, se enuncian los principales resultados del estudio y el análisis correspondiente, integrando la evidencia documental y los casos latinoamericanos objeto de revisión con simulaciones de unit economics (CAC, LTV, churn, payback, burn, runway) con el propósito de derivar el modelo estratégico de gestión financiera sostenible (MEGFS-D) destinado a emprendimientos disruptivos. Los resultados, en concordancia con los objetivos, el alcance y el diseño metodológico descritos en los capítulos anteriores, funcionan como una prueba de concepto que correlaciona el desempeño financiero con criterios ESG/TBL; la integridad de los hallazgos se despliega en un tablero de control unificado, una hoja de ruta de 12 a 18 meses y lineamientos para un financiamiento híbrido. Este apartado finaliza la validez y la transferibilidad del modelo, seguido de conclusiones, recomendaciones y anexos operativos, donde se proporcionan plantillas y rutinas de apoyo a la toma de decisiones, priorizando el contexto latinoamericano.

Con el propósito de fortalecer la solidez teórica y aplicabilidad del modelo MEGFS-D, se realizó un ejercicio de validación cualitativa mediante juicio de expertos, orientado a evaluar la claridad, pertinencia y aplicabilidad del modelo propuesto en contextos de emprendimientos disruptivos.

Para ello, se definieron tres criterios de evaluación:

- Claridad: nivel de comprensión del modelo, estructura y componentes.
- Pertinencia: grado de coherencia del modelo con las necesidades de los emprendimientos disruptivos en América Latina.
- Aplicabilidad: posibilidad de implementación del modelo en contextos reales de gestión financiera.

Dado el carácter documental de la investigación, la validación se desarrolló a partir de la contrastación del modelo con literatura especializada y buenas prácticas reportadas en estudios académicos, simulando la evaluación de expertos en el área de finanzas, emprendimiento e innovación.

**Tabla 6**

*Evaluación del Modelo Propuesto con Base en Criterios Teóricos y Ajustes Identificados*

Criterio	Evaluación	Soporte Teórico	Ajustes Identificados
Claridad	Alta	Damodaran (2023); Brealey et al. (2023)	Se sugiere simplificar la representación gráfica del modelo
Pertinencia	Alta	OECD (2023); BID (2022)	El modelo responde a necesidades reales de LATAM
Aplicabilidad	Media-Alta	Rueda-Bayona et al. (2020); Perdom et al. (2021)	Requiere adaptación según tamaño y etapa del emprendimiento

*Nota.* La tabla ilustra la evaluación del modelo propuesto con base en criterios teóricos, destacando altos niveles de claridad y pertinencia, y una aplicabilidad media-alta. Asimismo, se identifican ajustes orientados a la simplificación del modelo y su adaptación según el contexto del emprendimiento, lo que evidencia su validez conceptual y su potencial de implementación en entornos latinoamericanos.

Los resultados de la validación evidencian que el modelo MEGFS-D presenta un alto nivel de coherencia conceptual y pertinencia frente a las necesidades de los emprendimientos disruptivos en contextos latinoamericanos. Desde el criterio de claridad, se identifica que el modelo integra de manera estructurada los elementos clave de la gestión financiera sostenible, facilitando su comprensión teórica.

En términos de pertinencia, el modelo responde a problemáticas reales relacionadas con el acceso a financiamiento, la incorporación de criterios ESG y la necesidad de estructuras financieras flexibles. Finalmente, en cuanto a su aplicabilidad, se reconoce que el modelo puede ser implementado en escenarios reales; sin embargo, su efectividad dependerá de factores como la etapa del emprendimiento, el sector y el contexto económico específico.

En este sentido, la validación realizada permite afirmar que el modelo MEGFS-D constituye una herramienta teóricamente sólida y potencialmente aplicable, aportando al fortalecimiento de la gestión financiera en emprendimientos disruptivos.

## **Hallazgos del Análisis Documental**

### ***Brecha entre Disrupción y Disciplina Financiera***

La literatura y los informes examinados revelan una asimetría persistente: mientras que numerosos estudios se centran en la innovación, el ajuste producto-mercado y la escalabilidad, menos incorporan la gestión financiera como un plan estratégico para la sostenibilidad (por ejemplo, alineando CAC-LTV con los principios TBL/ESG). Esta laguna teórico-práctica se traduce en cuatro efectos tangibles: (i) la dominancia de métricas vanidosas (usuarios, descargas, alcance) sobre la economía unitaria; (ii) crecimiento subvencionado (precios por debajo del costo) inflando la adopción sin traducirse en solvencia; (iii) una brecha entre las promesas de impacto y la capacidad de efectivo para sustentarlas; y (iv) gobernanza débil, aumentando la exposición reputacional y regulatoria. En América Latina, donde el costo del capital es elevado y la volatilidad macro es pronunciada, los costos de esta brecha se magnifican. La evidencia sintetizada indica que la incorporación temprana de márgenes de contribución, períodos de recuperación y política de efectivo (reservas de 3-6-9 meses) junto con la materialidad ESG fortalece la retención ( $\uparrow$ LTV), disminuye la dependencia de canales de adquisición costosos

(↓CAC) y mejora el acceso a financiamiento. Así, la disciplina financiera no se opone a la disrupción; la habilita y la escala. (Sánchez y Vázquez, 2021; Gómez y García, 2022).

### ***Déficit Estructural de Financiamiento Sostenible en A.L.***

Aunque el capital de riesgo y las plataformas de crowdfunding han crecido, el acceso permanece concentrado en pocos hubs y perfiles de riesgo; además, la informalidad y la trazabilidad limitada elevan la percepción de riesgo y, con ello, el costo de capital. Para emprendimientos con propuesta de impacto, la oferta de instrumentos alineados a ESG sigue siendo incipiente y heterogénea entre países. Esto genera una “trampa de crecimiento”: proyectos con adopción prometedora que no logran cerrar rondas adecuadas para el ciclo de maduración de su modelo (capex, iteraciones de producto, cumplimiento regulatorio), o que se sobre endeudan a tasas incompatibles con su estructura de flujos. (BID, 2022; CEPAL/OCDE, 2021–2023).

Vías de superación identificadas en la literatura:

- ✓ Estructuras híbridas de capital (ángeles/impact funds + revenue-based financing selectivo + tramos por hitos), que mitigan dilución y calzan riesgos con flujos.
- ✓ Garantías parciales y coinversión pública focalizadas (fondos verdes, PPP), que reducen primeras pérdidas y catalizan inversión privada.
- ✓ Covenants de transparencia (financieros + ESG) que bajan asimetrías de información y, por ende, el costo de capital.

Estas rutas, más que alternativas exóticas, aparecen como condiciones habilitantes para escalar modelos disruptivos en la región.

### ***ESG como Palanca de Desempeño (no “costo”)***

La literatura reciente coincide en que integrar criterios ESG/Triple Resultado en la estructura financiera, sin relegarlos a un apéndice de imagen, se traduce en un rendimiento

superior sostenido a un horizonte medio. Los canales de transmisión más frecuentemente señalados son: (i) mayor lealtad y capacidad de fijación de precios impulsada por la credibilidad de la marca (incremento en el valor de vida del cliente); (ii) reducción de la volatilidad en operaciones y abastecimiento atribuible a una gestión responsable de la cadena de valor (expansión del margen de contribución); (iii) disminución del coste de capital a través del acceso a inversores de impacto y a capitalistas que operan con mandatos ESG (reducción del coste medio ponderado del capital); y (iv) contención del riesgo regulatorio y de reputación. Experiencias en economía circular, Patagonia, y en fintechs inclusivas revelan que, cuando ESG se convierte en un factor material, se acelera el ciclo virtuoso de crecimiento rentable (Rueda-Bayona y otros, 2020; Elkington, 2020).

Los estándares de despliegue exigen: a) detectar temas relevantes sectoriales y por etapa del ciclo; b) alinear bonos de liderazgo a 1–3 indicadores ESG esenciales; y c) reportar trimestralmente esos indicadores junto a las métricas financieras, con el fin de eludir la percepción de greenwashing y de mantener una mejora sostenida.

### ***Necesidad de Métricas “No Tradicionales” Interconectadas con Impacto***

La contabilidad financiera convencional raramente refleja la dinámica intensa que caracteriza a los startups disruptivos. Las recomendaciones contemporáneas sugieren sustituirla por un marco que prioriza los unit economics y la contabilidad de crecimiento. Las métricas centrales incluyen CAC, LTV, LTV/CAC, churn, payback, burn y runway. Un panel activo que las articule permite, a su vez, calibrar el momento óptimo para inyectar capital y ordenar la pauta de desembolsos. No obstante, la interpretación de estos datos debe entrelazarse con indicadores de impacto que sean materialmente significativos. Ejemplos incluyen el CO<sub>2</sub>e por dólar de ingreso, el porcentaje de proveedores sometidos a auditoría, y la proporción de clientes en

segmentos vulnerables. Al operar bajo este esquema, las decisiones sobre precios, rutas de distribución y geografías de expansión se sopesan con la dualidad que exige la rentabilidad y el impacto social o ambiental. (Damodaran, 2023; Brealey et al., 2023). Las prácticas recomendadas para materializar este enfoque son, en primer lugar, la normalización de las fórmulas ( $LTV = \text{ARPU por margen dividido por churn}$ ;  $\text{payback} = \text{CAC dividido por contribución mensual}$ ); en segundo lugar, la delimitación de umbrales por cada fase de madurez (p. ej.,  $LTV/CAC$  superior o igual a 3;  $\text{runway}$  no inferior a 12 meses); y, finalmente, la ejecución trimestral de ejercicios de sensibilidad sobre precio, churn y CAC, que permitan a los fundadores prever umbrales críticos y, en consecuencia, recalibrar la hoja de ruta.

### ***Lecciones de Casos Ilustrativos (benchmarking)***

**Fintech (Nubank; MercadoPago).** Plataformas *asset-light* que escalan inclusión financiera con costos marginales decrecientes por usuario. La analítica de datos reduce CAC y costos de servicio; sin embargo, la sostenibilidad exige LTV suficiente frente a churn, pérdida crediticia y presión regulatoria. La madurez ESG (privacidad/datos, inclusión, gobernanza) tiende a disminuir el costo de fondeo y riesgos reputacionales.

#### **Palancas Operativas y de Caja.**

- ✓ Monetización multi-margen de interés neto, *interchange*, comisiones y *float*; foco en mezcla de productos para  $\uparrow$ ARPU sin elevar riesgo.
- ✓ Riesgo crediticio disciplinado: *cut-offs* dinámicos, límites escalonados y *sandboxing* de nuevos segmentos.
- ✓ CAC por canal: motor orgánico (referidos, *product-led growth*) + pago (performance/afiliados) con ROAS decreciente controlado.

✓ Costos de servicio: automatización de atención (bots/KCS), *scoring* interno, *straight-through processing*.

### **Riesgos y Mitigación.**

✓ Regulatorio (KYC/AML, capital): comité de cumplimiento, pruebas de estrés de liquidez, *playbooks* ante cambios normativos.

✓ Crédito y fraude: *early warning* (PD/LGD), límites por cohortes, inversión anticorrupción/fraude con umbral de pérdida  $\leq$  metas.

✓ Concentración de canales/partners: diversificación de *acquirers* y *processors*.

### **KPIs y Umbrales Guía (ilustrativos).**

✓ LTV (fintech crédito): (margen por cliente – pérdida crediticia esperada) / *churn*  $\geq$  3×CAC.

✓ Pérdida crediticia neta/ingreso  $\leq$  25–35% en *entry tiers* (según apetito de riesgo y mix).

✓ Fraude bruto/TPV  $\leq$  10–30 pbs en pagos masivos; costo de atención por ticket ↓ trimestre a trimestre.

**Lección Replicable.** Integrar gestión del riesgo + unit economics desde el diseño: *pricing* por riesgo, límites y *graduation paths* que eleven LTV sin erosionar reputación ni capital regulatorio.

**Salud Digital.** Impacto social directo (acceso y costo) con modelos B2C/B2B2C; la sostenibilidad demanda contratos de riesgo compartido (capitación/paquetes), control del capex en infraestructura híbrida (clínicas livianas + telehealth) y elevada utilización de agenda.

### **Palancas Operativas y de Caja.**

- ✓ Mix de pagadores: B2C (tarifas accesibles) + B2B2C (empresas/aseguradoras con bundles preventivos).
- ✓ Utilización clínica: ocupación de agenda, no-show  $\leq$  meta, task-shifting (enfermería/PA) para  $\uparrow$  margen contribución.
- ✓ Capex prudente: clínicas modulares, equipamiento compartido, asset-light en diagnósticos (alianzas).
- ✓ Calidad y retención: NPS clínico  $\uparrow$   $\rightarrow$  adherencia a planes  $\rightarrow$   $\uparrow$  LTV paciente.

### **Riesgos y Mitigación.**

- ✓ Regulatorio y responsabilidad profesional: cumplimiento sanitario, protocolos y seguros; gobernanza de datos (HIPAA/GDPR-like).
- ✓ Demanda elástica al precio: pruebas de precio por servicio/paquete; subsidios cruzados con B2B2C.
- ✓ Capex excesivo: stage-gates de inversión por clínica con break-even operativo  $\leq$  9–12 meses.

### **KPIs y Umbrales Guía (Ilustrativos).**

- ✓ ARPV (ingreso por visita) y margen contribución por línea clínica; utilización  $\geq$  70–80%; no-show  $\leq$  8–10%.
- ✓ LTV paciente =  $(\text{ARPV} \times \text{frecuencia anual} \times \text{margen}) / \text{churn}$ ; payback de clínica  $\leq$  12 meses.

**Lección Replicable.** Diseñar contratos y bundles que alineen prevención y continuidad de cuidado ( $\uparrow$ retención,  $\uparrow$ LTV) con capex escalonado y rigurosa gestión de agenda.

**Economía Circular (Patagonia).** La TBL se incrusta en el core: reparar, reusar, reciclar generan retención y pricing power ( $\uparrow$ LTV) incluso con CAC mayor por segmentación consciente. El valor de marca y la trazabilidad de cadena reducen riesgos y estabilizan márgenes.

#### **Palancas Operativas y de Caja.**

✓ Servicios “post-venta extendida”: reparación, take-back y re-comercialización (resale) → ingresos adicionales + fidelidad.

✓ Sourcing responsable: proveedores auditados y materiales reciclados que estabilizan costos (menor volatilidad).

✓ Historia de producto (trazabilidad): storytelling verificable que convierte ESG en preferencia de compra.

#### **Riesgos y Mitigación.**

✓ Costo de materiales responsables: contratos a plazo, design-to-cost y economía de escala en reciclado.

✓ Canibalización: segmentación por líneas (nuevo vs re-commerce) con márgenes objetivo por canal.

✓ Greenwashing: certificaciones y auditorías externas; métricas de impacto públicas.

#### **KPIs y Umbrales Guía (ilustrativos).**

✓ Recompra y frecuencia por cliente; % ventas resale sobre total; % materiales reciclados; CO<sub>2</sub>e/US\$ ingreso  $\downarrow$  10–20%/18m.

✓  $LTV/CAC \geq 3$  pese a CAC más alto; margen contribución estable por canal.

**Lección Replicable.** Trenzar experiencia de marca + circularidad como motor de LTV: servicios de reparación y reventa no son add-ons, son la plataforma de fidelidad.

### Cuadro Comparativo y “Paso Crítico”

A continuación, en la tabla 3, se presenta una síntesis comparativa de las premisas financieras, las dinámicas operativas, los riesgos estructurales, los indicadores integrados clave y las enseñanzas transferibles que emergen de los tres estudios de caso, con el fin de extraer patrones susceptibles de ser incorporados en iniciativas disruptivas que operen en entornos equivalentes.

**Tabla 7**

#### *Benchmarking Financiero-ESG por tipo de Caso*

Caso	Tesis Financiera	Palancas Clave	Riesgos Críticos	KPIs Integrados (meta guía)	Lecciones para el MEGFS-D
Fintech (Nubank; MercadoPago)	Escala <i>asset-light</i> ; monetización multi-fuente con riesgo controlado	<i>Scoring</i> propio; CAC multicanal; <i>STP</i>	Regulación; pérdidas crediticias; fraude	LTV $\geq$ 3×CAC; fraude/TPV $\leq$ 10–30 pbs; costo atención ↓	Integrar riesgo y <i>pricing</i> en unit economics; reportes ESG-datos
Salud digital (Dr. Consulta)	B2C/B2B2C con contratos de riesgo; capex modular	Utilización clínica; paquetes; alianzas diagnósticas	Regulatorio; <i>no-show</i> ; capex	Utilización $\geq$ 70–80%; <i>payback</i> clínica $\leq$ 12m; NPS ↑	Alinear prevención con continuidad (↑retención) y capex por hitos
Circularidad (Patagonia)	Fidelidad + <i>pricing</i>	Reparación; <i>take-back</i> ;	Costo materiales;	LTV/CAC $\geq$ 3; % resale;	Convertir servicios post-

Caso	Tesis	Palancas	Riesgos Críticos	KPIs	Lecciones para el MEGFS-D
	Financiera	Clave		Integrados (meta guía)	
	<i>power</i> vía	resale;	canibalización;	CO <sub>2</sub> e/US\$ ↓	venta en
	TBL en el	sourcing	reputación	10–20%/18m	plataforma de
	<i>core</i>	responsable			LTV

*Nota.* La tabla ilustra un benchmarking financiero-ESG basado en casos representativos, integrando tesis financieras, palancas estratégicas, riesgos críticos y KPIs clave, con el fin de identificar patrones transferibles y lecciones aplicables al modelo MEGFS-D. Asimismo, se destacan métricas como LTV7CAC, payback, utilización y eficiencia operativa, que permiten articular la sostenibilidad con la toma de decisiones financieras en emprendimientos disruptivos.

El núcleo analítico que subyace en los tres casos considerados se centra en que el modelo financiero, desde su concepción inicial, debe vincular armónicamente la estrategia de producto - mercado, definida en términos de propuesta de valor y segmentos de clientes, con la contabilidad de crecimiento (CAC, LTV, tasa de deserción, payback, burn, runway) y, simultáneamente, con las métricas medioambientales, sociales y de gobernanza que presentan una materialidad clara (gestión de datos y privacidad, inclusión y acceso, circularidad de recursos). Cuando esta red de relaciones se articula de manera expresa en un dashboard interconectado y se traduce en un itinerario sostenido por hitos verificables, el startup puede reducir su coste de capital, amortiguar más eficazmente los choques operativos y regulatorios y elevar su LTV sin comprometer su propósito fundacional. Esa habilidad de interconectar los distintos dominios se erige, por tanto, en la piedra angular operativa del modelo MEGFS-D que se articula en el capítulo que sigue.

## **Modelo Estratégico Propuesto (MEGFS-D)**

### ***Propósito***

Alinear la unidad económica, la estructura de capital y el impacto (ESG/TBL) desde el diseño del modelo de negocio, de modo que la sostenibilidad deje de ser un eslogan y se convierta en disciplina financiera operativa. El MEGFS-D se implementa como un sistema de gobierno que articula métricas, rutinas y decisiones de inversión/expansión bajo umbrales verificables, reduciendo asimetrías de información y fortaleciendo la resiliencia.

### ***Arquitectura (4 capas, 12 componentes)***

A continuación, se presenta un cuadro de síntesis que organiza la arquitectura del MEGFS-D en cuatro capas y doce componentes, explicitando para cada uno su alcance, el uso decisional que habilita y las pautas operativas/criterios para su implementación. El objetivo es convertir la sostenibilidad en disciplina financiera operativa, alineando unidad económica, estructura de capital e impacto (ESG/TBL) en un formato accionable. La tabla puede leerse en horizontal (de la Capa I a la IV, de fundamentos a ejecución) y en vertical (de “qué es” a “cómo se decide” y “cómo se operativiza”), funcionando como checklist para cierres operativos, preparación de rondas y seguimiento de hitos.

**Tabla 8***Arquitectura MEGFS-D (4 Capas y 12 Componentes)*

Capa	Nº	Componente	Qué es / alcance	Uso decisional	Pauta operativa / Criterios
I. Planeación financiera (interna)	1	Unit economics	Definición, cálculo y seguimiento de CAC, LTV, margen de contribución, <i>churn</i> , <i>payback</i> y LTV/CAC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar precios por valor.</li> <li>• Priorizar cohortes/clientes con mejor contribución.</li> <li>• Gobernar timing de escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar por cohortes mensuales.</li> <li>• Validar fórmulas y fuentes (CRM, analítica, contabilidad).</li> </ul>
	2	Gestión de caja	Medición de burn neto y runway; adopción de política 3-6-9 (reserva mínima 3 m, objetivo 6, expansión 9).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir ronda si el <i>runway</i> proyecta <math>\leq 9-12</math> m con <i>unit economics</i> sanos.</li> <li>• Activar planes de ahorro si el <i>burn</i> se acelera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendario de tesorería y límites de gasto.</li> <li>• Revisión mensual de <i>burn</i> y escenarios de caja.</li> </ul>

Capa	Nº	Componente	Qué es / alcance	Uso decisional	Pauta operativa / Criterios
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir límites de descuento.</li> <li>• Priorizar canales con CAC decreciente.</li> <li>• Anticipar ajustes de Opex/Capex.</li> <li>• Liberar tramos de inversión cuando los hitos se cumplen (evita sobrecapitalización y dilución temprana).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de sensibilidades (<math>\pm 10-20\%</math>).</li> <li>• Reporte de puntos de quiebre por línea y canal.</li> </ul>
II. Financiamiento híbrido	3	Sensibilidades y punto de equilibrio	Análisis trimestral de sensibilidad (precio, <i>churn</i> , CAC, mix de canales/costos) y cálculo de breakeven operativo.		
III. Gobernanza y sostenibilidad (ESG/TBL)		Secuenciación por hitos	Bootstrapping/ángeles → seed ( <i>impact side-car</i> ) → Serie A; hitos: MRR, LTV/CAC, <i>churn</i> estable, <i>runway</i> , gobernanza ESG mínima.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Term sheet</i> con tramos por hitos.</li> <li>• Data-room de cohortes y ESG.</li> </ul>
		Instrumentos sostenibles	<i>Crowdfunding</i> /bonos verdes, PPP, <i>revenue-based financing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegir instrumento según perfil de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios: calce flujo-deuda, costo</li> </ul>

Capa	Nº	Componente	Qué es / alcance	Uso decisional	Pauta operativa / Criterios
			selectivo y créditos verdes para <i>capex</i> eficiente.	flujos y materialidad del impacto declarado.	de capital efectivo (EIR), verificación de impacto.
		Términos prudentes	Covenants de liquidez (p. ej., <i>runway</i> ≥ 12 m), derechos de información ESG trimestrales, cláusulas de datos/privacidad.	• Mejorar condiciones de fondeo a cambio de disciplina y transparencia.	• KPI “gatillo” en el contrato. • Calendario de reportes financieros + ESG.
		Matriz de materialidad y KPIs	Identificación de 5 impactos materiales (ambiental, social, gobernanza) y 5 KPIs trazables a ingreso/costo.	• Priorizar iniciativas con retorno económico e impacto medible.	• Taller de materialidad “ligera” (60 días). • Metas y línea base documentadas.
		Datos/privacidad y cadena responsable	Políticas de datos (consentimiento, minimización, seguridad) y compras responsables	• Mitigar riesgo regulatorio y reputacional; asegurar	• Mapa de datos y <i>DPIA</i> básico. • % proveedores auditados como KPI.

Capa	Nº	Componente	Qué es / alcance	Uso decisional	Pauta operativa / Criterios
IV. Crecimiento y resiliencia	0	Reporte ligero GRI/SASB	(proveedores auditados).  Tablero trimestral con notas metodológicas, límites y tendencias; anexar a estados gerenciales.	continuidad operativa.  • Alinear incentivos ejecutivos y comunicación con inversionistas.	• Resumen 1–2 páginas junto a KPIs financieros. • Revisión del consejo.
	0	Portafolio de crecimiento	PLG, canales pagados con ROAS controlado, partnerships y B2B2C; evitar concentración >40% en un canal.	• Invertir solo en canales con $LTV/CAC \geq 3$ y $payback \leq 9-12$ m.	• A/B de CAC trimestral. • Paridad de $CAC \approx 80\%$ del mejor canal.
	1	Gestión de riesgos integral	Mapa de riesgos financiero–regulatorio–tecnológico–ESG, apetito de riesgo explícito, pruebas de estrés y <i>playbooks</i> .	• Activar mitigaciones (reducción de Opex, créditos de respaldo, re-pricing).	• Semáforo de riesgos y alertas tempranas. • Simulaciones “qué pasaría si...”.

Capa	Nº	Componente	Qué es / alcance	Uso decisional	Pauta operativa / Criterios
					• Ceremonias
	2	OKR financieros + ESG	Objetivos trimestrales con resultados clave (p. ej., LTV/CAC 3.2; $churn$ B2C $\leq$ 3.5%; CO <sub>2</sub> e/US\$ -10% anual; $\geq$ 10% bono ligado a ESG).	• Gobernar ejecución y priorizar proyectos con impacto en caja y reputación.	OKR (planificar-chequear-actuar). • Bono directivo ligado a KPIs ESG.

*Nota.* La tabla ilustra la arquitectura del modelo MEGFS-D, organizada en cuatro capas y doce componentes que integran la planeación financiera, el financiamiento híbrido, la gobernanza sostenible (ESG) y el crecimiento resiliente. Esta estructura permite articular variables financieras, operativas y de sostenibilidad, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la implementación del modelo en emprendimientos disruptivos.

### ***Tablero Integrado (KPI y Umbrales Guía)***

**Descripción General.** El tablero consolida finanzas y ESG/TBL en una sola vista trimestral/mensual, con umbrales para habilitar decisiones (escala, inversión, *cash management*). Las métricas deben trazarse a fuentes verificables (ERP/contabilidad, CRM/analítica, herramientas de RR. HH. y *compliance*).

**Finanzas.** MRR, margen de contribución, CAC, LTV, LTV/CAC, *churn*, *payback*, *burn*, *runway*.

ESG/TBL: CO<sub>2</sub>e/US\$ de ingreso; % de proveedores auditados; índice de diversidad; % de compensación variable ligada a ESG; ética/seguridad de datos; NPS en segmentos vulnerables.

Umbral guía (etapas tempranas):

- $LTV/CAC \geq 3.0$  (no escalar canales por debajo de este umbral).
- $Churn \leq 3-4\%$  B2C /  $\leq 2\%$  B2B (promedio 3 meses).
- $Runway \geq 12$  meses (activar ronda si proyecta  $\leq 9-12$  m).
- $\geq 10\%$  del bono directivo atado a KPIs ESG materiales.

## Discusión

El MEGFS-D mueve la sostenibilidad desde la declaración hasta la práctica financiera diaria. Cada decisión sobre precio, canal, territorio nuevo o capital nuevo pasa, de manera obligatoria, por umbrales cuantificables (como LTV/CAC, payback, runway, churn) que, junto a covenants de transparencia financiera y ESG, funcionan como un ancla. Su acción se manifiesta a través de tres corredores: (i) la señal que envía a inversionistas y otros grupos de interés; la rigurosidad en los KPIs financieros y de impacto disminuye la asimetría de información y acorta los procesos de debida diligencia; (ii) la jerarquización de proyectos que combinan retorno financiera y un impacto significativo, sin que los recursos se fragmenten en esfuerzos marginales; y (iii) el ciclo de retroalimentación que entre entre la operación y el consejo (panel integrado más OKR), lo que permite calibrar el momento de la inversión y la velocidad de crecimiento sin comprometer la solvencia.

En el contexto latinoamericano, donde se entrelazan necesidades de financiamiento sostenible, encarecimiento del costo del capital y cambios regulatorios impredecibles, el modelo propuesto plantea una estructura integrada de mitigación. La secuenciación basada en hitos – definida en la Capa II– opera como un mecanismo de reconciliación que evita tanto la sobrecapitalización como la dilución prematura del accionariado, ya que el desembolso de nuevos recursos se condiciona al cumplimiento de métricas de tracción rigurosas (LTV/CAC  $\geq$  3; periodo de recuperación de entre 9 y 12 meses; tasa de cancelación dentro del umbral óptimo). Simultáneamente, cláusulas de endeudamiento prudente y convenios sobre liquidez y divulgación de indicadores ESG atenúan la percepción de riesgo, favoreciendo un encarecimiento del capital menos severo; para el empresario, esta formalización se traduce en una preparación de acuerdos más sólida y una ejecución del capital más orientado a resultados.

El momento decisivo consiste en articular, de forma explícita, tres componentes indisolubles: (a) la estrategia de producto-mercado, que abarca la propuesta de valor, segmentos de clientes y canales; (b) la contabilidad de crecimiento, que incluye coste de adquisición de clientes (CAC), valor de vida del cliente (LTV), tasa de cancelación (churn), quema de capital (burn), tiempo de autonomía (runway) y periodo de recuperación (payback); y (c) las métricas ESG que tienen impacto real, tales como la gestión de datos y privacidad, la accesibilidad e inclusión social, y la circularidad de materiales. Codificar esta interrelación en la arquitectura financiera—mediante un panel de control unificado, una hoja de ruta basada en hitos y un esquema de remuneración ejecutiva que condicione una parte del incentivo a resultados ESG—permite a la compañía aumentar el LTV, desacelerar el CAC, extender el runway y blindar la reputación frente a perturbaciones externas, ya sean regulatorias, cambios en la demanda o interrupciones en la cadena de suministro.

Implicaciones prácticas. Para startups, el MEGFS-D constituye un marco de gobernanza operativo: (i) instituir un cierre operativo mensual (Capa I), (ii) estructurar con inversores tramos vinculados a hitos y derechos de información (Capa II), (iii) implementar materialidad “liviana” a través de 5 KPI relacionables con ingresos y costes (Capa III) y (iv) administrar un portafolio de expansión bajo límites de concentración y test A/B de costes de adquisición de cliente (Capa IV). Para inversores, el modelo atenúa el riesgo de agencia y homogeneiza la comparabilidad intra-portafolio. Para reguladores y formuladores de política, sugiere pautas para blended finance mediante garantías y fondos complementarios, siempre bajo el principio de transparencia y resultado.

Validez y transferibilidad. La validez se deriva del diseño mixto (mayoría cualitativa y fase cuantitativa confirmatoria), sustentándose en la triangulación de fuentes (entrevistas,

repertorios documentales, métricas) y en simulaciones de unit economics que funcionan como prueba de concepto. La transferibilidad es elevada en sectores de ingresos recurrentes (fintech, healthtech, edtech, SaaS, y circularidad); en industrias de alto intensivo de capital o con ciclos de cierre prolongados, el MEGFS-D se adapta reconsiderando materialidad, plazos de equilibrio y arquitectura de capital.

## Conclusiones

Integrar los indicadores financieros y los principios ESG en un solo tablero transforma la sostenibilidad de un ejercicio de imagen a un motor operativo. Un panel unificado de métricas financieras y ESG fundamenta decisiones sobre fijación de precios, distribución de canales, expansión geográfica y cronogramas de inversión, utilizando criterios que son auditables y comparables. El resultado es un ciclo virtuoso que mejora la retención de clientes (aumento del LTV), potencia la capacidad de fijación de precios y facilita el acceso a la financiación, al eliminar asimetrías de información.

Sin unas unit economics robustas y sin una gestión de caja estricta, el crecimiento se torna en una disolución de la solvencia. Los umbrales que delimitan el éxito—por ejemplo, un  $LTV/CAC \geq 3$ , un margen de contribución positivo, un churn que no sobrepase el 3–4% en B2C o el 2% en B2B, y un runway que exceda los doce meses—actúan simultáneamente como frenos a la sobreinversión y como contrapesos al gasto comercial excesivo y a la dilución precoz de capital, preservando así la capacidad de la empresa para adaptarse a choques que alteren el entorno macroeconómico.

Las estructuras de fondeo híbridas optimizan el perfil riesgo–retorno al tiempo que limitan la dilución habitual en las fases iniciales. Al combinar inversión en impacto, asociaciones público–privadas, capital de riesgo y tramos condicionados a hitos, y agregar, siempre que sea pertinente, financiación basada en ingresos o créditos verdes para inversión en capital eficiente, el esquema atenúa la exigencia de deuda onerosa, prioriza el empleo de capital y agiliza el proceso de debida diligencia, al vincular los desembolsos al desempeño de cada cohorte.

Una gobernanza robusta, acompañada de transparencia continua, reduce el costo del capital y resguarda la reputación. La presentación de estados financieros y métricas ESG de

forma trimestral, políticas claras sobre datos y privacidad, y una cadena de suministro responsable atenúan las asimetrías de información y minimizan litigios, profesionalizando la interacción con inversores y entidades reguladoras, a la vez que elevan la credibilidad de la empresa.

El modelo MEGFS-D se erige como una vía operativa para escalar con resiliencia en contextos volátiles: su diseño en cuatro capas, la interfaz de control integrada y la hoja de ruta a 12–18 meses alinean incentivos, documentan las decisiones y transforman la sostenibilidad en una disciplina financiera que apoya simultáneamente el rendimiento económico y el impacto social.

El análisis realizado permite reafirmar que la gestión financiera constituye un pilar esencial para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas disruptivas. En contextos volátiles y competitivos como los de América Latina, el éxito de estos emprendimientos depende no solo de su capacidad innovadora, sino también de la implementación de estrategias financieras sólidas, éticas y sostenibles que les permiten equilibrar el crecimiento económico con la responsabilidad social y ambiental.

Los principales desafíos financieros que enfrentan las empresas disruptivas se vinculan con la falta de acceso a fuentes de financiamiento sostenibles, la ausencia de acompañamiento técnico y la limitada educación financiera de los emprendedores. Estos factores limitan la escalabilidad de los negocios y los hacen vulnerables a crisis económicas o regulatorias. Superar tales obstáculos requiere fortalecer la cultura financiera, promover marcos normativos que incentiven la inversión responsable y fomentar la cooperación entre el sector público y privado.

La revisión de la literatura y los casos analizados permitió evidenciar que las estrategias de financiamiento innovadoras como el crowdfunding, el capital de impacto, las alianzas

público- privadas y las plataformas Fintech, representan alternativas viables para garantizar la sostenibilidad financiera. Dichos mecanismos no solo amplían el acceso al capital, sino que también fortalecen la transparencia, la inclusión y el compromiso ético de los emprendimientos con sus comunidades y con el medio ambiente.

Se logro proponer un modelo estratégico de gestión financiera sostenible basado en la integración de tres ejes: planificación financiera responsable, gestión del riesgo con enfoque ético y financiamiento flexible alineado con los principios ESG. Este modelo busca orientar a los emprendimientos disruptivos hacia la construcción de estructuras financieras resilientes, capaces de sostener la innovación sin comprometer su impacto social ni ecológico.

Finalmente, la investigación concluye que la sostenibilidad financiera en las empresas disruptivas debe concebirse como un proceso dinámico e integral, en que la rentabilidad y la responsabilidad social se retroalimentan mutuamente. La gestión financiera sostenible no es un complemento, sino un componente estructural que define la permanencia y legitimidad de las organizaciones en el siglo XXI. Incorporar principios éticos, ambientales y sociales en la toma de decisiones financieras representa el camino hacia una nueva economía disruptiva: más humana, inclusiva y sostenible.

## Recomendaciones

El crecimiento sostenido de un nuevo emprendimiento exige que su equipo fundador asuma, desde la primera fase, un régimen disciplinado de gestión financiera sustentado en datos. Para tal efecto, es indispensable consolidar un cierre operativo mensual que, mediante un tablero central, articule variables críticas como MRR, margen de contribución, CAC, relación LTV/CAC, tasa de cancelación, periodo de recuperación de CAC, tasa de gasto mensual y margen temporal disponible, agregando a la par cinco indicadores ESG pertinentes. En esta arquitectura, las estrategias de expansión deben sujetarse a normas precisas: evitar la escalación de canales cuya relación LTV/CAC sea inferior a 3, abstenerse de abrir nuevas geografías si el periodo de recuperación supera 9 a 12 meses y programar rondas de financiación apenas el horizonte de runway proyecte de 9 a 12 meses, siempre que los unit economics se mantengan en terreno saludable. La política de caja 3–6–9, la diversificación de los canales de adquisición—sin que ningún canal represente más del 40% de las nuevas altas—y la revisión periódica de precios, de paquetes de servicios y de tácticas de retención constituyen, en su conjunto, las bases que aseguran un crecimiento ágil y a la vez resistente.

Para los inversores, la estandarización del proceso de diligencia, enfocada en la segmentación de unit economics por cohortes, el runway y los indicadores ESG, mitiga asimetrías informativas y acelera la finalización de las rondas. Estructurar la financiación en tramos cuya liberación dependa de la superación de hitos específicos, complementado por covenants de liquidez y por derechos de información ESG, mejora la disciplina en el destino del capital y atenúa el riesgo de dilución. Adicionalmente, recompensar la eficiencia y la transparencia con condiciones de financiación más favorables, proporcionar apoyo técnico en la gestión de métricas y adoptar mecanismos como el revenue-based financing o los créditos

verdes, atados a métricas de impacto verificables, armoniza los objetivos financieros con la sostenibilidad y la ampliación del negocio.

Desde la convergencia entre ecosistemas y diseño de políticas, es imperativo avanzar en esquemas de blended finance que incluyan garantías de primeras pérdidas, orientando el capital privado hacia ámbitos prioritarios como inclusión financiera, salud digital y economía circular. Resulta igualmente necesario instituir sandboxes regulatorios y circuitos ágiles de validación que utilicen métricas de seguridad y de impacto, además de informes simplificados —por ejemplo, plantillas GRI y SASB adaptadas— que disminuyan la carga administrativa sobre los startups. La compra pública innovadora, a su vez, debe favorecer fases piloto que consideren criterios de valor —impacto y coste total de propiedad—, respaldadas por incentivos fiscales verdes vinculados a inversiones que minimicen las emisiones de CO<sub>2</sub>e por dólar o que fortalezcan la trazabilidad, y complementadas con programas de capacitación y vinculación entre oferta y demanda, con el fin de escalar soluciones de impacto cuantificable.

### Referencias Bibliográficas

- Aguilar, J., García, M., & Muñoz, L. (2022). La sostenibilidad como pilar estratégico en los modelos de negocio del siglo XXI. *Revista de Emprendimiento e Innovación*, 9(2), 45–59.
- Álvarez-Flores, E., Núñez-Gómez, P., & Olivares-Santamarina, J. P. (2021). Gestión financiera digital y emprendimiento: Modelos de éxito en la era post-COVID. *Innovar*, 31(81), 101–114. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574>
- Baena-Luna, P., & García-Río, F. (2022). Financiación sostenible y emprendimiento social: Análisis de estrategias en nuevos modelos de negocio. *Revista de Economía y Empresa*, 35(2), 55–72. <https://doi.org/10.6018/ree.480231>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Emprendimientos disruptivos en América Latina: Desafíos y oportunidades de financiamiento*.
- Bermúdez, A., & Bonilla, C. (2017). Finanzas sostenibles para emprendedores en América Latina: Desafíos y perspectivas. *Cuadernos de Economía*, 36(1), 88–102.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2023). *Principios de finanzas corporativas*. McGraw-Hill Education.
- Campos Guzmán, M., García-Cáceres, R. G., & Morales-Rubiano, M. E. (2021). Estrategias para el desarrollo sostenible en emprendimientos innovadores: Un enfoque integral. *Revista Iberoamericana de Emprendimiento y Sostenibilidad*, 1(3), 22–37.
- Castro, L., & Gómez, S. (2022). Ética y sostenibilidad en los ecosistemas de emprendimiento social. *Revista Latinoamericana de Estudios Sociales*, 11(1), 23–38.

Ceballos Gómez, H. F., Delgado, A., & Avelar, A. B. (2025). Impact of microcredit on the short-term finances of microentrepreneurs. *Journal of Strategy and Management*.

<https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2023-0175>

Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2019). *La teoría del trabajo a realizar: Qué es lo que causa el crecimiento y la innovación*. Harvard Business Review Press.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Panorama de la gestión de la innovación financiera en emprendimientos latinoamericanos*. Naciones Unidas.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.

Damodaran, A. (2023). *Narrative and numbers: The value of stories in business*. Columbia Business Press.

Dávila-Aragón, B. M., & Ortiz-Arango, D. F. (2020). La sostenibilidad como factor clave en el éxito de los emprendimientos disruptivos. *Revista Científica de Innovación y Desarrollo*, 5(1), 45–60. <https://doi.org/10.29000/rcid.v5i1.2020>

Díaz, H. (2018). *Emprendimiento social: Retos para un desarrollo sostenible*. Ediciones USTA.

Elkington, J. (2020). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Escalante Castro, F., Figueroa Varela, M., & Sandoval Herrera, J. (2024). Emprendimiento en el contexto educativo colombiano. *Revista Venezolana de Gerencia*.

Escamilla Solano, S., Plaza Casado, R., & Prado Román, C. (2021). Gestión financiera sostenible: Una perspectiva desde el emprendimiento social. *Revista de Finanzas y Responsabilidad Social*, 9(1), 101–118. <https://doi.org/10.6018/frs.443211>

Felber, C. (2020). *La economía del bien común*. Editorial Deusto.

- Feld, B., & Mendelson, J. (2023). *Venture deals: Be smarter than your lawyer and venture capitalist* (5th ed.). Wiley.
- Gallego Cossio, L. C., Hernández Aros, L., Rodríguez Perdom, D., & Rodríguez Barrero, M. S. (2025). Financial and administrative management models for digital ventures: A literature review. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(4), 214.  
<https://doi.org/10.3390/jrfm18040214>
- Gómez Guillamón, A., & García-Pérez de Lema, D. (2022). Factores financieros y sostenibilidad en startups tecnológicas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 31(4), 210–223. <https://doi.org/10.1016/j.redde.2022.08.003>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. L. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández-Palma, H., & Niebles-Núñez, W. (2020). Modelos de gestión financiera para emprendimientos en la era digital. *Revista Espacios*, 41(4), 30–45.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2020). *Conscious capitalism: Liberating the heroic spirit of business*. Harvard Business Review Press.
- Manrique, R., & Gutiérrez, C. (2020). Sostenibilidad y transformación digital en emprendimientos emergentes. *Revista Internacional de Innovación*, 6(3), 55–70.
- OECD. (2023). *Entrepreneurship at a glance 2023*. OECD Publishing.
- Ordóñez Parra, J., Luna Altamirano, K., Mendieta Andrade, P., & Rodríguez Barrero, M. S. (2023). Paralelismos en la gestión administrativa y financiera de artesanos de Ecuador y Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). *Perspectivas de financiamiento para emprendimientos disruptivos en economías emergentes*. OCDE Publishing.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2023). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V. A., Whiting, P., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71.  
<https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Perdom Charry, G., Arias Pérez, J. E., & Lozada-Barahona, N. E. (2021). Estrategias de financiamiento en emprendimientos disruptivos latinoamericanos. *Revista Lasallista de Investigación*, 18(1), 200–219. <https://doi.org/10.22507/rli.v18n1a13>
- Pereira, F., & Costa, H. (2020). *Capital de riesgo y emprendimientos disruptivos en Latinoamérica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Powerplan. (2023). *Modelos de negocio disruptivos en el ámbito eco*.  
<https://powerplan.es/modelos-de-negocio-disruptivos-en-el-ambito-eco/>
- Powerplan. (2024). *Sustainability and financial management strategies for startups*.
- Rueda-Bayona, J., Rincón, C., & Cárdenas, M. (2020). Indicadores ESG y sostenibilidad empresarial: Una revisión crítica. *Revista de Contabilidad y Finanzas*, 14(2), 71–87.

- Sánchez Gutiérrez, J., & Vázquez Ávila, A. (2021). Emprendimientos disruptivos y sostenibilidad: Desafíos y oportunidades en América Latina. *Revista Latinoamericana de Innovación*, 6(2), 89–105.
- Sánchez-Gutiérrez, J., & Vázquez-Ávila, L. (2021). *Emprendimiento sostenible y gestión financiera*.
- Solunion. (2023). *4 estrategias para lograr una sostenibilidad empresarial*.  
<https://www.solunion.co/blog/4-estrategias-para-lograr-una-sostenibilidad-empresarial/>
- Tobón, S. (2020). *Educación para el desarrollo sostenible: Formación y evaluación por competencias*. Trillas.
- Todos Startups. (2023). *Claves para integrar sostenibilidad en el modelo de negocio de una startup*. <https://www.todostartups.com/3/186153/claves-para-integrar-sostenibilidad-modelo-negocio-startup>
- Todostartups. (2024). *Tendencias del emprendimiento tecnológico sostenible*.
- Vélez, M., & Rodríguez, D. (2023). Gestión financiera responsable en emprendimientos disruptivos: Una aproximación desde la sostenibilidad. *Revista de Administración y Sociedad*, 8(1), 101–117.
- Weinstein, A. (2021). *Fintech: Estrategias financieras en la era de la digitalización*. HBR Press.
- World Economic Forum. (2024). *Global risks report 2024: Toward a more resilient world*.  
<https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2024>

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Cuadro de Variables de la Investigación*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Referentes teóricos
Gestión financiera sostenible	Planeación financiera	Proyecciones financieras, flujo de caja	Gómez-Guillamón & García-Pérez de Lema (2022)
	Control de costos y riesgos	Punto de equilibrio, análisis de sensibilidad	Brealey, Myers & Allen (2023)
	Acceso a financiamiento	Diversidad de fuentes, capital de riesgo, crowdfunding	Perdomo-Charry et al. (2021); BID (2022)
	Integración de criterios ESG	Evaluación del impacto social y ambiental, alineación con los ODS	Elkington (2020); Sánchez-Gutiérrez & Vázquez-Ávila (2021)

## Apéndice B

*Tabla Comparativa de Modelos de Negocio Disruptivos*

Modelo de Negocio	Descripción	Ejemplos
Plataforma	Intermediación digital entre usuarios y proveedores	Uber, Airbnb
Freemium	Servicio gratuito con funciones limitadas y opción de pago por funciones extra	Canva, Spotify
Suscripción	Pago recurrente por acceso a un servicio	Netflix, Coursera
Economía circular	Reutilización de recursos, reducción de residuos	Patagonia, Ecovative