2025

Informe BIC: Empresas con Propósito

Huella Delta



Ecosistema Marino Costero

Contenido

03
Mensaje de las fundadoras

06
Nuestro enfoque

08
Gobierno Corporativo

09
Prácticas Laborales

11
Prácticas con la Comunidad y Prácticas Ambientales

15
Testimonios de organizaciones acompañadas



Bahía Solano, Chocó.

Mensaje de las fundadoras

Huella Delta trabaja con empresas comunitarias que operan en territorios de alta complejidad, sostienen medios de vida y conservan ecosistemas estratégicos. Cada decisión que toman tiene consecuencias que van más allá de su propio negocio. Contribuir a que construyan negocios rentables, justos, incluyentes y sostenibles es, para nosotras, un imperativo.

Ese imperativo exige entender estas empresas con profundidad. En 2025 lo hicimos desde tres lugares.
Nos concentramos en acompañar empresas comunitarias en ecosistemas marinos y costeros, un contexto con lógicas propias que los enfoques desarrollados para sectores como el café o el cacao no capturan. Cerramos dos proyectos con ejercicios de socialización y transferencia de conocimiento: uno al concluir el análisis de la cadena de valor del ecosistema de manglar en México, y otro al finalizar el acompañamiento a emprendimientos en contextos de sustitución de cultivos en el Cauca. Y examinamos con rigor nuestra experiencia acumulada desde 2021, con más de 120 organizaciones en Colombia y la región, para leer con mayor claridad lo que hemos construido y lo que sigue abierto.

En la pesca artesanal, el turismo comunitario y la piangua, el recurso no se cultiva: se usa a partir de un bien común, su disponibilidad depende de dinámicas ecológicas que ninguna empresa controla, y los derechos sobre él son a veces individuales, colectivos o públicos. Eso cambia el modelo de negocio, la gobernanza, la relación con el mercado y las posibilidades reales de escalar.

El trabajo en Bahía Solano y Nuquí en el Chocó, y en Tumaco en Nariño, nos permitió comprender esas especificidades desde la experiencia de empresas concretas. Y nos confirmó algo que ya intuíamos: sin una lectura sofisticada de estas empresas, las soluciones de financiación que buscan su escalamiento llegan desenfocadas y no logran resultados concretos.

En los dos cierres de proyecto, el foco estuvo en que el conocimiento generado llegara a quienes podían usarlo. En México, los resultados del análisis de la cadena de valor del ecosistema de manglar se tradujeron en mensajes claros y accionables para actores clave de la cadena, y se entregaron en un evento diseñado con esa intención, superando el formato de consultoría que se acumula en documentos sin efecto. En el Cauca, construimos junto con cuatro emprendedores un ejercicio de reconstrucción del proceso: el hilo del acompañamiento, los aprendizajes del grupo, los casos concretos. Ellos llevaron su trayectoria y nosotras, la mirada técnica, a un espacio de conversación diseñado para que quienes implementarían un proyecto similar en Catatumbo pudieran profundizar en los hallazgos.

Mensaje de las fundadoras

El tercer camino fue hacia adentro. Al examinar nuestra experiencia acumulada con más de 120 organizaciones en siete departamentos de Colombia, y en Ecuador, Perú y México, fue evidente que el espectro de modelos de negocio es amplio y cada uno tiene su propia lógica. Comunidades campesinas, indígenas, afrodescendientes, excombatientes y comunidades en proceso de sustitución de cultivos de uso ilícito impulsan negocios en sectores tan distintos como café, cacao, miel, frutos amazónicos, ingredientes naturales, artesanías y turismo, en territorios de áreas protegidas y contextos de altos costos de transacción. Aplicar soluciones estándar sobre esa diversidad produce daño real: desvía la atención de las empresas y les hace perder tiempo y recursos en condiciones ya de por sí exigentes.

Esa realidad es la que da origen a nuestra propuesta. A lo largo de estos años hemos desarrollado un enfoque propio, con metodologías concretas y herramientas de acompañamiento construidas desde la experiencia directa con estas empresas. En 2025 lo afinamos: profundizamos nuestra comprensión de los ecosistemas marinos y costeros, incorporamos sus lógicas particulares y fortalecimos nuestra capacidad de traducir esa comprensión en decisiones accionables para las empresas y para quienes las financian.

En el contexto de 2026, donde la cooperación internacional se contrae y la financiación para conservación busca resultados reales acompañados de retornos sociales, ambientales y económicos, esa capacidad de lectura y traducción es lo que hace posible que el dinero llegue donde tiene que llegar, en el momento oportuno y con el foco necesario para generar resultados reales.

Este informe recoge nuestra gestión como empresa BIC en 2025 y da cuenta de cómo cada decisión que tomamos busca ser coherente con ese propósito. Continuamos construyendo, con cada caso y cada territorio, un entendimiento más preciso de estas empresas y de lo que necesitan para prosperar.

Gracias por acompañarnos en este camino.



Eliana Villota



Jenny Melo



Nuquí, Chocó. Colombia.

Nuestro enfoque

Nos especializamos en el entendimiento de las empresas comunitarias, en el acompañamiento a la transformación de sus modelos de negocio y en la orientación de su evolución y escalamiento. Traducimos y articulamos lo necesario para habilitar el acceso a financiación mixta y el avance hacia negocios rentables, justos, incluyentes y sostenibles.

Para hacerlo, hemos desarrollado un enfoque propio que articula cuatro dimensiones: requerimientos del mercado, sistema productivo, uso del recurso natural y medios de vida. La gobernanza atraviesa todas ellas: determina cómo se toman las decisiones dentro de la empresa, cómo se distribuyen los beneficios y cómo se sostiene el vínculo entre el negocio y el territorio. Cada dimensión tiene su propia lógica y todas generan tensiones e interdependencias entre sí.

Este enfoque, convertido en metodologías concretas y activos de propiedad intelectual, da lugar a la **inteligencia rural de negocios:** comprensión situada y accionable sobre cómo funcionan los negocios, cómo escalan, qué decisiones son críticas, cómo tomarlas y cómo financiarlas.

La aplicamos en una relación entre pares con la empresa comunitaria y los grupos de interés relevantes, desde la realidad y las dinámicas propias del territorio. El acompañamiento ocurre en capas: una estratégica, para comprender las raíces del negocio; una aplicada, para traducir esa comprensión en decisiones concretas; y una de seguimiento, para sostener, ajustar y aprender en el camino. Sistematizamos de manera continua los procesos y resultados de cada caso, generando aprendizaje acumulado que retroalimenta el enfoque y permite su transferencia a otros equipos y contextos.

Nuestro enfoque

Contamos con cuatro formas de acompañamiento propietarias:

Núcleo Delta: diagnóstico profundo y a la medida. Identifica los puntos de bloqueo reales, las tensiones de gobernanza y las decisiones críticas que la empresa necesita tomar, antes de actuar.

Círculos de Decisión: espacios donde quienes lideran la empresa comprenden su situación a partir de datos reales y eligen con criterio su propia ruta. Construimos la claridad para que la decisión sea suya.

Acompañamiento In Situ: asume temporalmente las tareas críticas que la empresa comunitaria aún no domina. La organización siente los beneficios del orden antes de cargar con el esfuerzo de aprender, y así se elimina la resistencia al cambio.

Sinapsis Delta: conecta la decisión con el entorno. Articula estratégicamente los objetivos de la organización con los aliados correctos: ONGs, fondos de inversión, bancos, socios técnicos. Cada movimiento genera valor para todos.

Este acompañamiento opera sobre dos principios de salvaguarda. El primero es la autonomía técnica: cada decisión se toma desde un lugar de claridad técnica, con indicadores y datos propios del negocio, para que la empresa mantenga el control de su rumbo frente a presiones externas o internas. El segundo es la coherencia del acompañamiento: las organizaciones aliadas articulan sus intervenciones de manera consistente, sin fragmentar la estructura organizativa ni emitir orientaciones contradictorias. El acompañamiento construye alrededor de los avances y horizontes estratégicos de la empresa, no sobre los puntos de vista de quien acompaña.

Gobierno Corporativo

Somos una empresa boutique, operamos desde un conocimiento propietario profundo. Nuestros activos de propiedad intelectual, nuestra metodología y el aprendizaje acumulado en años de trabajo en territorios de alta complejidad son el *core* de lo que ofrecemos.

Nuestra estructura de gobierno refleja esto. Las fundadoras cuidan el propósito y la visión estratégica. A lo largo del año, y según las necesidades del momento, sostenemos conversaciones con consejeros externos que aportan perspectiva y conocimiento específico sobre aspectos puntuales. Con esta red de voces expertas mantenemos un vínculo activo y transparente.

Con nuestros grupos de interés sostenemos un canal abierto de conversación. Tanto en esos espacios como en nuestra dinámica interna, nos basamos en Teoría U y Art of Hosting: metodologías que fortalecen la escucha profunda, el pensamiento sistémico y la construcción colectiva. El propósito de esas relaciones es construir juntos lo que separados no podemos hacer.

En el plano formal, nuestro modelo de gobernanza se sostiene en cuatro políticas internas: Ética y Equidad de Género; Seguridad; Gestión de Propiedad Industrial; y Comunicaciones y Relacionamiento con Comunidades. Cada una reconoce el contexto en que operamos y ofrece lineamientos concretos que guían el accionar.

Nuestra lógica de salvaguardas aplica también hacia adentro: toda decisión se toma con conciencia de sus consecuencias y en alineación con el propósito de la empresa. La claridad estratégica que hemos construido en este período hace esa alineación más expedita y más verificable.

El Gobierno Corporativo, para Huella Delta, es la coherencia cotidiana entre lo que creemos, lo que decidimos y cómo nos relacionamos.

Prácticas Laborales

Huella Delta opera como empresa boutique: un núcleo pequeño y estable, complementado por un pool de profesionales y especialistas convocados según las necesidades de cada proyecto.

Práctica de diversidad y liderazgo de las mujeres

El equipo combina formación en ciencias exactas, ciencias sociales y ciencias económicas. El 83% cuenta con posgrado; la experiencia acumulada va de 5 a 40 años, con un promedio de 19. Creemos que la pluralidad de formas de ver y de entender el mundo fortalece nuestra capacidad para actuar en contextos complejos.

Huella Delta es liderada por mujeres. Sus dos fundadoras son mujeres, y el 67% de los profesionales vinculados a nuestros proyectos también lo son.

Prácticas de bienestar

Las decisiones sobre las actividades del equipo buscan el bienestar individual y colectivo. El trabajo que realizamos es intelectualmente exigente; por eso promovemos el balance y no el sobretrabajo.

Trabajo remoto y horario flexible

Todo el equipo trabaja de forma remota con horario flexible. Esta modalidad favorece el balance entre la vida personal y laboral, reduce la huella de carbono y permite a cada persona organizar su tiempo según sus objetivos y necesidades. Parte del trabajo ocurre en territorios de difícil acceso; los tiempos de movilización y el desgaste del desplazamiento se reconocen y se consideran en la planificación.

Horizontalidad y liderazgo participativo

Las decisiones se toman desde la horizontalidad, con liderazgo participativo inspirado en el Art of Hosting y la Teoría U. Todos los espacios de encuentro se basan en el diálogo y la escucha atenta. Operar en contextos de alta complejidad demanda promover la sabiduría colectiva, que solo emerge cuando cada voz tiene lugar.

Prácticas Laborales

Aprendizaje Colectivo
Promovemos espacios de formación continua sobre territorios, tendencias, metodologías, e inteligencia artificial. El aprendizaje constante es parte nuestra orientación por refinar constantemente nuestras formas de hacer.

Libertad de expresión
Cada persona puede expresarse libremente en todas sus dimensiones: intelectual, cultural, artística, espiritual y de diversidad sexual. Valoramos la autenticidad como parte fundamental de un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso.

Política de Ética y Equidad de Género
Contamos con una política de Ética y Equidad de Género que cubre principios de no discriminación, criterios de vinculación sin sesgos, remuneración equitativa por rol, distribución de responsabilidades por capacidad, protocolo ante situaciones de acoso y uso de lenguaje incluyente. Esta política orienta también el trabajo con las organizaciones que acompañamos.

Prácticas con la Comunidad y Prácticas Ambientales

Presentamos las prácticas con la comunidad y las prácticas ambientales de manera integrada porque su separación distorsiona la realidad de estos negocios. Huella Delta trabaja con comunidades rurales en condiciones históricas de desigualdad, campesinas, indígenas y afrodescendientes, que gestionan empresas productivas en ecosistemas de alto valor. La forma en que los recursos naturales están concebidos dentro de esos modelos de negocio determina los vínculos internos de la comunidad y los efectos que la empresa tiene sobre el ecosistema. Por eso acompañamos la dimensión comunitaria y la ambiental como parte de una misma lectura.

Acompañamiento a empresas comunitarias en el ecosistema Marino Costero

En 2025 trabajamos con tres empresas comunitarias del ecosistema marino costero en Bahía Solano, Nuquí y Tumaco. La primera es una empresa de segundo piso, de propiedad de pescadores artesanales. El acompañamiento estuvo orientado a que la empresa reconociera que su valor agregado estaba en la gestión de la biodiversidad. Esa lectura transformó la lógica del negocio, su estructura de costos y la forma de articularse con fuentes de financiamiento.

La segunda empresa trabaja con piangua y es operada por mujeres piangüeras. El trabajo se centró en identificar qué mercados eran coherentes con la actividad y cuál estrategia comercial podía, al mismo tiempo, promover el respeto de las tallas mínimas de extracción y mejorar los ingresos de las recolectoras. La sostenibilidad del recurso y la viabilidad del negocio se trabajaron como una sola pregunta.

La tercera es una empresa de turismo liderada por un Consejo Comunitario. Acompañamos el análisis de su gobernanza y su visión de crecimiento para que la biodiversidad quedara reconocida explícitamente en la oferta turística, que las acciones de mercado y comunicaciones estuvieran alineadas con esa lectura, y que la relación con operadores turísticos fortaleciera el rol de la empresa como actora de gobernanza territorial.

Prácticas con la Comunidad y Prácticas Ambientales

Cierre y transferencia de conocimiento en el Cauca

En el Cauca, cerramos el proyecto de acompañamiento a cincuenta emprendimientos en territorios que avanzan en la sustitución de cultivos de uso ilícito. Los cincuenta emprendimientos operan en sectores distintos, con materias primas, procesos de transformación y relaciones con el mercado propias de cada uno. La viabilidad de estos emprendimientos tiene un efecto que va más allá de cada organización porque son la alternativa económica concreta en territorios donde la sustitución de cultivos avanza. Cuando prosperan, crean condiciones en el territorio para el desarrollo de otras capacidades productivas.

El cierre se organizó como un ejercicio de apropiación de la propia historia. Cada emprendimiento reconstruyó su proceso, identificó sus aprendizajes y reconoció el valor de lo construido. Cuatro de esos emprendedores llevaron esa experiencia al Catatumbo, donde se prepara un proyecto con una lógica similar, poniendo en diálogo lo aprendido con quienes van a iniciar ese camino.

Cierre y transferencia de conocimiento sobre la cadena del Manglar en México

Al cerrar el análisis de la cadena de valor del ecosistema de manglar en México, nos propusimos que los hallazgos llegaran a quienes podían usarlos. Para eso, elaboramos un documento de síntesis con cinco mensajes clave, diferenciados para productores y para organizaciones de conservación, con recomendaciones concretas orientadas a producir y comercializar miel de manglar desde una lógica que reconoce su relación con el ecosistema y mejora los ingresos de las comunidades costeras.

Con ese insumo diseñamos un evento a la medida en el que participaron apicultores, organizaciones de productores, financiadores, academia, cooperación internacional y organizaciones ambientales. El resultado fue que los hallazgos de un estudio profundo llegaron de manera comprensible y accionable a distintos actores de la cadena, cada uno desde su propio lugar en ella.



Pesca Artesanal

Empresa de propiedad comunitaria.
Pesca artesanal selectiva bajo un modelo de pesca multiespecífica. (22 especies)
Operación en la Zona Exclusiva de Pesca Artesanal (ZEPA) y en las Zonas Especiales de Manejo Pesquero (ZEMP)
Mercado nacional
Ecosistema Marino Costero



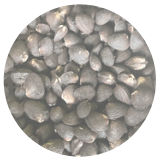
Turismo comunitario

Iniciativa empresarial de Consejo Comunitario
Circuito turístico que articula activos bioculturales y recursos naturales de la biodiversidad en 9 municipios
Mercado nacional
Ecosistema Marino Costero



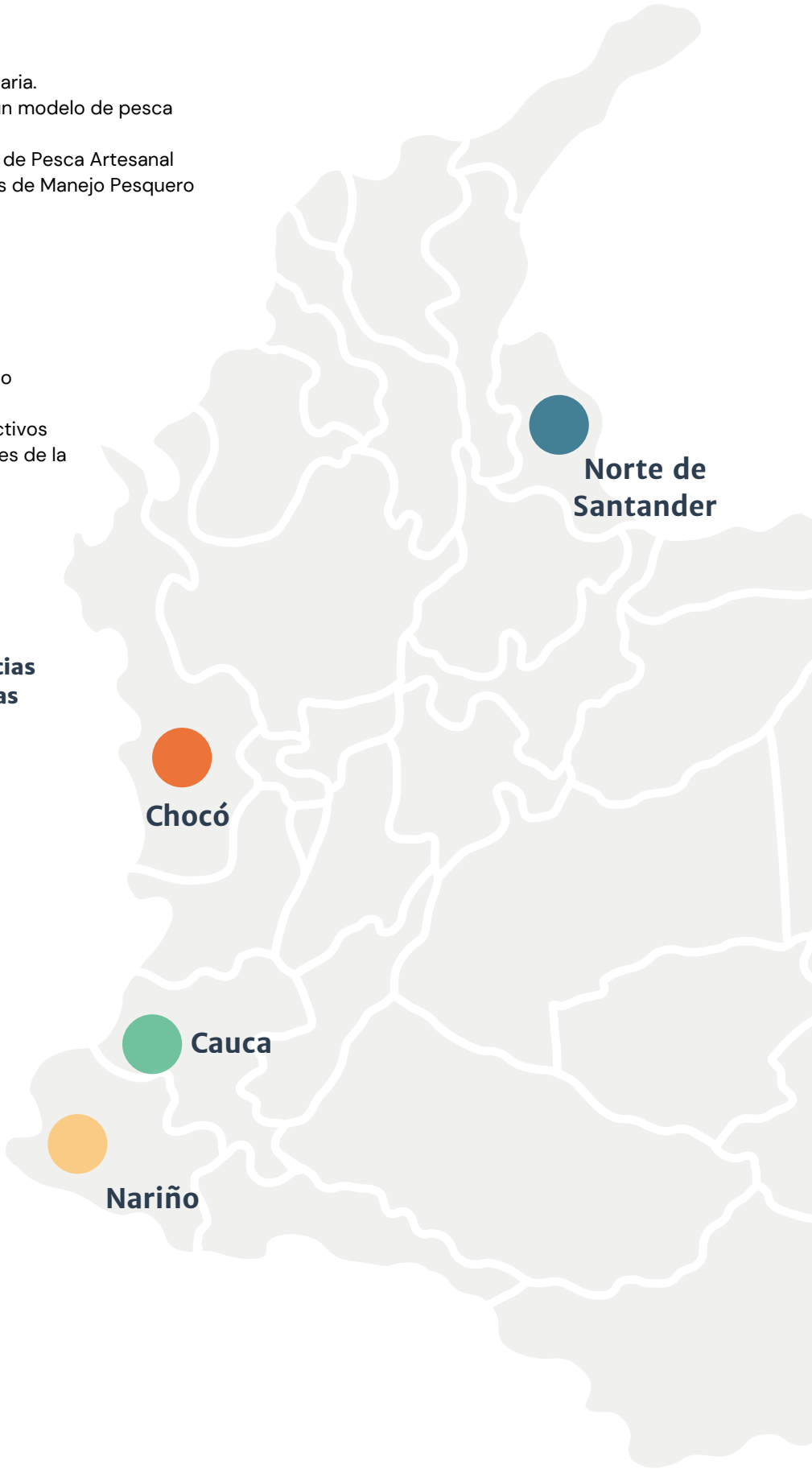
Intercambio de Experiencias (Café, Piscicultura, Plantas Aromáticas, Cacao)

Cuatro empresas lideradas por mujeres (café y cacao), y por hombres (piscicultura y plantas aromáticas)
Mercado local y regional
Cauca: Macizo Colombiano
Norte de Santander: Bosque Húmedo Tropical



Piangua

Articulación de asociaciones piangua
Mercado local, regional, nacional e internacional
Ecosistema Marino Costero





Manglares. Tumaco

Organizaciones acompañadas: reflexiones y aprendizajes en sus propias palabras

El acompañamiento y los profesionales son pilares para poder avanzar, son vitales.
Necesitamos conocimiento que combina con el nuestro, para hacer manocambiada. El acompañamiento con asesoría y estadísticas nos ayuda a leer nuestros propios datos y a tomar mejores decisiones.

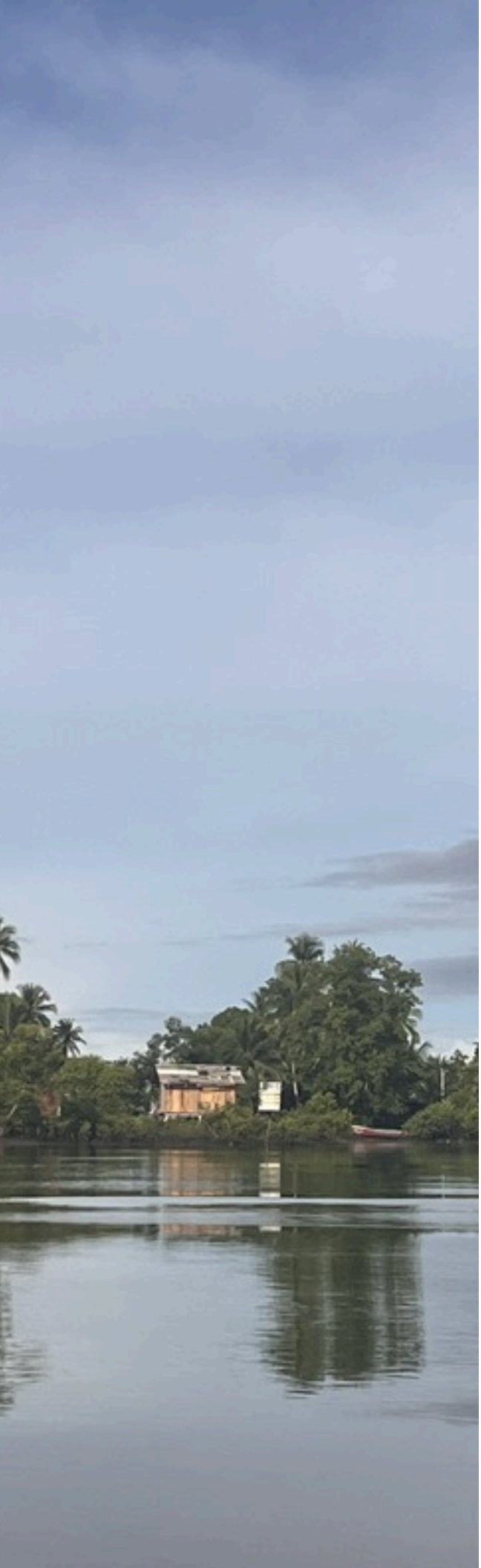
Miembros de Junta de Empresa Comunitaria de Pesca Artesanal

La propuesta de circuito turístico como se está planteando flexibiliza la actividad y no nos recargamos (...) No estábamos armonizando todo. Todos estábamos viendo información. Pero no era como decir aquí se marca el compás. Yo creo que ya el compás está marcado.

Miembro de Empresa Comunitaria de Turismo

Las familas rurales siempre tenemos algunos principios, necesidades y algunos sueños que se parecen a otros. Como campesina es importante saber que hay colegas campesinos que están en otros lugares, trabajando por lo mismo. Con el pequeño paso que he dado adelante, le puedo decir a mis colegas campesinos: sí se puede!

Líder de emprendimiento familiar de café en el contexto de sustitución de cultivos de uso ilícito



Gracias a quienes lo hacen posible junto a nosotras.

A nuestros aliados, organizaciones, empresas y comunidades rurales: este trabajo es también el suyo. Compartimos el propósito de hacer visibles las conexiones entre medios de vida, biodiversidad y mercados, y de actuar desde ahí. Su confianza sostiene las decisiones que construimos juntos.

Contacto

Huella Delta Impacto Colectivo
Colombia

www.huelladelta.com
somos@huelladelta.com
huella-delta

Mayo, 2026