

Proyectos de Emprendimiento Universitario

Guía para su desarrollo

Mae. Ing. Paul Santiago Freire Sierra

Mae. Ing. Virginia de Jesús Zambrano Zambrano

MSc. Ing. Karla Alexandra Ibarra Peña

MSc. Nathaly Alexandra Fuentes Torres

MSc. Galo Raúl Carchi Andía




Live Working
EDITORIAL


**UNIVERSIDAD DE
GUAYAQUIL**

ISBN: 978-9942-7316-2-3



PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO UNIVERSITARIO

AUTORÍA

MAE. Ing. Paul Santiago Freire Sierra¹

Correo: paul.freires@ug.edu.ec

Orcid 0000-0002-9785-1359

Mae. Ing. Virginia de esús Zambrano Zambrano¹

Correo: virginia.zambranoz@ug.edu.ec

Orcid 0000-0003-4051-0972

MSc. Ing. Karla Alexandra Ibarra Peña

Correo: karla.ibarrap@ug.edu.ec

Orcid 0000-0002-3945-2085

Mg. Nathaly Alexandra Fuentes Torres¹

Correo: alexandra.fuentest@ug.edu.ec

Orcid 0000-0003-3373-5145

MSc. Galo Raúl Carchi Andía¹

Correo: galo.carchia@ug.edu.ec

Orcid 0009-0004-6733-0554

ISBN:

Indexación de base de datos de libro: Cámara Ecuatoriana del Libro

Editorialización: Liveworkingeditorial.com

Imágenes generadas por Inteligencia Artificial Dall-e

©Reservados todos los derechos ©2024

¹ Docente de la Universidad de Guayaquil
Facultad de Ciencias de la Comunicación Social

CRÉDITOS

Dirección y Coordinación Editorial: Sara Díaz Villacís

Revisión de contenido: MSc. Fabrizio Andrade

Revisión pedagógica: MSc. Christian Armendáriz

© ® Derechos de copia y Propiedad intelectual
Libro bajo revisión técnica y didáctica de pares
www.liveworkingeditorial.com

Guayaquil - Ecuador

Diciembre del 2024

ISBN: 978-9942-7316-2-3



ÍNDICE GENERAL

PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO UNIVERSITARIO.....	2
AUTORÍA	2
CRÉDITOS	3
ÍNDICE GENERAL	4
TABLAS Y FIGURAS.....	11
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.....	12
INTRODUCCIÓN	13
UNIDAD 1: Identificar las Necesidades del Mercado ..	16
Investigación de Mercado: Fundamentos y Herramientas.....	18

¿Cómo Detectar Necesidades Insatisfechas?.....	20
Técnicas para Escuchar a los Clientes y Observar su Comportamiento.....	20
1. Feedback directo.....	20
2. Monitoriza redes sociales	21
3. Estudios etnográficos	22
Innovación Basada en las Necesidades del Usuario...	23
Definir y Validar una Propuesta de Valor.....	24
Testing y Retroalimentación con Prototipos.....	25
Casos Prácticos: Empresas que Triunfaron al Entender a su Mercado	27
Lecciones Clave.....	28
Métodos de Recolección de Datos.....	29

Encuestas	30
Entrevistas	31
Observación	32
Combinando Métodos para un Análisis Completo....	32
Implementación de Herramientas Digitales	33
Consejo Experto: Iteración Constante	34
UNIDAD 2: Modelar el Negocio	37
Concepto e Importancia del Modelo de Negocio.....	42
Diferencias y Complementariedades entre Business Model Canvas y Lean Canvas.....	43
El Business Model Canvas: Componentes y Aplicación	44
1. Propuesta de Valor	45

2. Segmentos de Clientes.....	46
3. Canales de Distribución	47
4. Relación con Clientes	48
5. Fuentes de Ingresos	49
6. Recursos Clave	50
7. Actividades Clave	51
8. Socios Clave	52
9. Estructura de Costos	53
Ejemplo Integrador: Startup de Energía Renovable en Ecuador	54
Lean Canvas: Enfoque Ágil para Startups.....	57
1. Problemas: Identificación y Comprensión Profunda.....	58

2. Soluciones: Diseño e Implementación Eficaz 60

3. Métricas Clave: Medición del Éxito 62

4. Ventaja Competitiva: Diferenciación Sostenible 64

Integración Práctica: Caso de Estudio..... 68

Ejercicio Interactivo: Diseña el Modelo de tu Negocio
..... 69

**UNIDAD 3: Estrategias de Marketing para
Emprendedores..... 72**

Fundamentos del Marketing para Emprendimientos. 73

La Importancia del Marketing en las Etapas Iniciales
..... 73

Conceptos Clave: Branding, Posicionamiento y Valor
Diferencial..... 75

Análisis del Público Objetivo y Segmentación de Mercado	76
Herramientas para Definir tu Cliente Ideal.....	76
Elaboración de un Perfil de Cliente	77
Diseño de Estrategias de Marketing Digital	78
Introducción al SEO, SEM y Redes Sociales	78
Content Marketing y Storytelling: Construyendo una Narrativa Poderosa	79
Marketing Tradicional vs. Digital: ¿Qué Elegir?	80
Elaboración de un Plan de Marketing Paso a Paso	81
Ejercicio Práctico: Diseña una Estrategia de Marketing Efectiva	82
UNIDAD 4: Análisis del entorno competitivo	85

Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas..... 86

1. Fortalezas: ¿Qué haces mejor que la competencia? 87

2. Debilidades: ¿Qué puedes mejorar? 88

3. Oportunidades: ¿Qué tendencias puedes aprovechar? 89

4. Amenazas: ¿Qué factores externos pueden perjudicarte? 90

Paso Práctico: Realiza un FODA de tu futuro negocio 91

Realiza un FODA para tu negocio..... 91

Realiza un FODA de tus competidores principales: 91

Identificación de Tendencias y Brechas en el Mercado92

Identificación de Tendencias93

Identificación de Brechas en el Mercado94

Herramientas Útiles para Identificar Tendencias y Brechas95

Integración Práctica del Análisis Competitivo96

REFERENCIAS.....98

TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Ventajas y Desventajas Según el Tipo de Negocio 80

Figura 1. Plantilla de Lean Canvas.....67

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar esta unidad, los estudiantes serán capaces de:

- 1) Comprender la importancia de estructurar un modelo de negocio como base para el éxito emprendedor.
- 2) Identificar y analizar los componentes del **Business Model Canvas** y el **Lean Canvas**.
- 3) Aplicar herramientas prácticas para diseñar y adaptar un modelo de negocio.
- 4) Evaluar casos prácticos para desarrollar habilidades críticas en el modelado empresarial.

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento es una de las fuerzas más transformadoras del mundo actual. Más que un simple acto de iniciar un negocio, el emprendimiento representa un espíritu creativo, la capacidad de identificar oportunidades y el valor para transformar ideas en realidades. En un contexto globalizado y altamente competitivo, la habilidad para emprender se ha convertido en una de las competencias más demandadas y necesarias, no solo para crear riqueza, sino también para generar impacto social y personal.

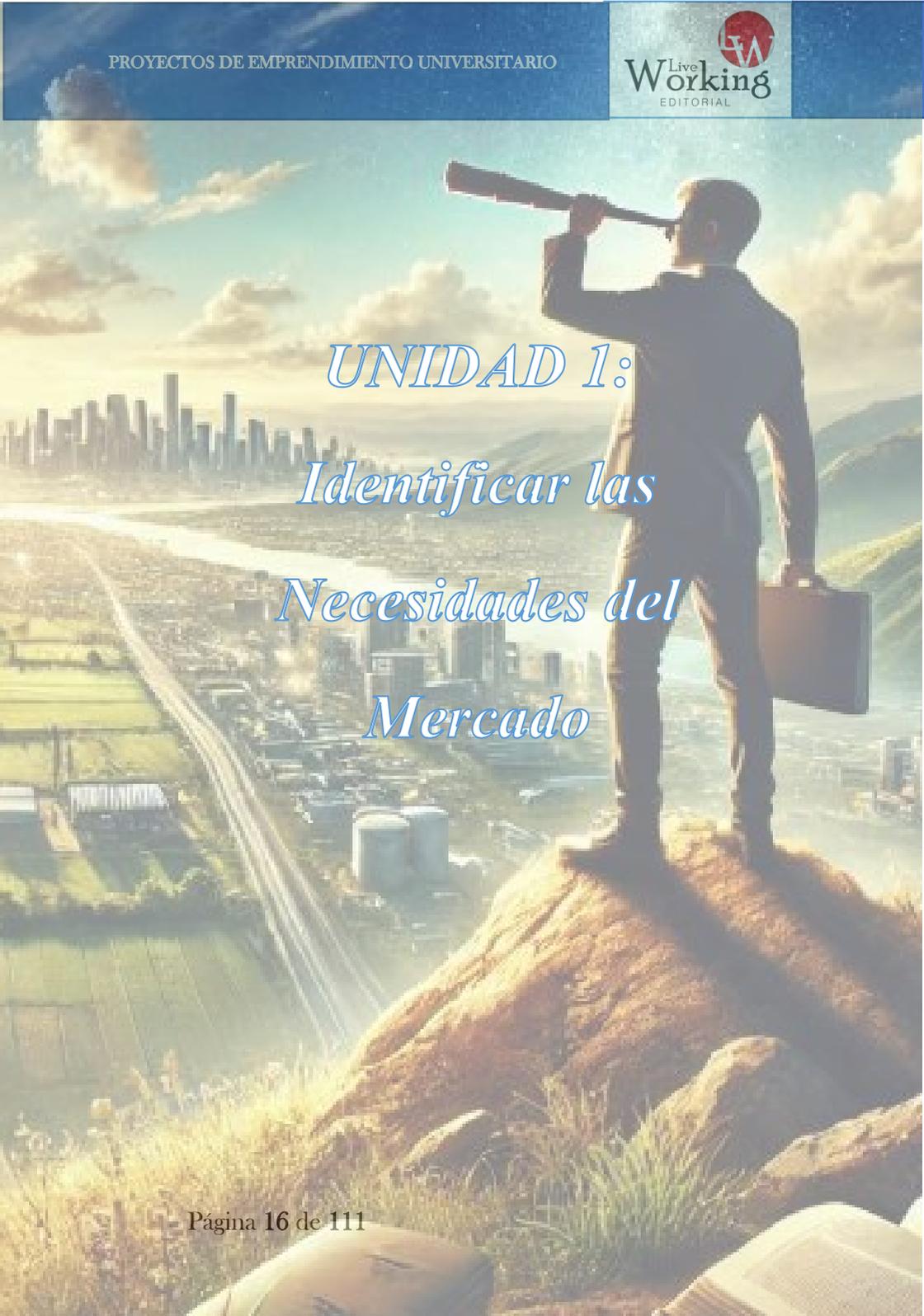
Esta Guía para desarrollar el emprendimiento tiene como objetivo principal servir como un recurso práctico y accesible para quienes desean adentrarse en el mundo del emprendimiento, ya sea como principiantes o como emprendedores experimentados que buscan perfeccionar sus habilidades. A través de un enfoque estructurado, dinámico y enriquecido con casos prácticos, esta guía aborda los aspectos esenciales del proceso emprendedor: desde la identificación de una

idea de negocio hasta la implementación de estrategias para su sostenibilidad y crecimiento.

En este libro, exploraremos las habilidades fundamentales que todo emprendedor debe cultivar, como la creatividad, la gestión de riesgos, la planificación estratégica y la capacidad de adaptarse al cambio. Además, desglosaremos los componentes clave de un modelo de negocio exitoso, cómo analizar el mercado y la competencia, y la importancia de construir redes de apoyo efectivas.

El propósito de esta obra no es solo instruir, sino también inspirar. Creemos firmemente que el emprendimiento es un vehículo para el cambio, capaz de transformar no solo la vida de quien emprende, sino también las comunidades y los sectores en los que se desarrollan estas iniciativas. A través de ejemplos reales, consejos prácticos y ejercicios interactivos, esta guía busca motivar a los lectores a superar sus miedos y desafíos, llevándolos a tomar el control de su futuro.

La invitación está abierta: si alguna vez has soñado con construir algo propio, innovar o generar un impacto positivo en el mundo, este libro es para ti. Acompáñanos en este viaje hacia el desarrollo del emprendimiento, y descubre cómo tus ideas pueden convertirse en realidades con propósito.



UNIDAD 1:
Identificar las
Necesidades del
Mercado

Unidad 1: Identificar las Necesidades del Mercado

Identificar las necesidades del mercado es una tarea esencial para cualquier emprendedor que desee desarrollar un negocio exitoso. Entender qué buscan los clientes y cómo satisfacer esas demandas no solo te acerca a tus consumidores, sino que también te permite descubrir oportunidades únicas y mitigar riesgos. Este conocimiento profundo del mercado es una ventaja competitiva crucial, especialmente en mercados saturados y dinámicos. Como empresario con experiencia en emprendimiento, puedo asegurar que este proceso es una piedra angular para construir negocios sostenibles e innovadores. En esta unidad, exploraremos cómo realizar investigaciones de mercado efectivas utilizando herramientas y técnicas que te ayudarán a tomar decisiones informadas.

Investigación de Mercado: Fundamentos y Herramientas

La investigación de mercado es el proceso sistemático de recopilar, analizar e interpretar datos sobre un mercado, sus consumidores, competidores y tendencias. Este proceso permite a los emprendedores tomar decisiones basadas en evidencia en lugar de suposiciones. Según Shah (2020), una investigación de mercado bien estructurada no solo reduce los riesgos asociados con nuevas iniciativas, sino que también permite a las empresas encontrar oportunidades antes que sus competidores. A través de este análisis, es posible entender mejor el comportamiento del consumidor y adaptar las estrategias empresariales para maximizar el impacto.

¿Por qué es esencial la investigación de mercado?
Primero, ayuda a validar las ideas de negocio. Muchos emprendedores se enamoran de sus conceptos sin considerar si realmente resuelven un problema para los clientes. La investigación actúa como un filtro que separa

las buenas ideas de las que no tienen cabida en el mercado. En segundo lugar, reduce el riesgo. Según Alguacil et al. (2020), comprender las oportunidades y amenazas del entorno permite a las empresas diseñar estrategias que mitigan el impacto de factores externos. Por último, garantiza que los productos o servicios se alineen con las necesidades reales del cliente. Esto no solo mejora la aceptación del mercado, sino que también fortalece la relación con los consumidores.

Paso práctico para iniciar una investigación de mercado:

Antes de lanzar un negocio, realiza una investigación preliminar que incluya definir quién es tu cliente ideal, cuáles son sus puntos de dolor y cómo tus productos o servicios pueden resolverlos mejor que las soluciones existentes. Por ejemplo, si planeas abrir una tienda de ropa ecológica, investiga si tus clientes están dispuestos a pagar un precio premium por productos sostenibles y qué características valoran más en dichos productos.

¿Cómo Detectar Necesidades Insatisfechas?

Identificar necesidades insatisfechas es uno de los pilares fundamentales para desarrollar productos y servicios relevantes en un mercado competitivo. Según Molina (2020), esta habilidad permite a los emprendedores no solo responder a las demandas actuales, sino también anticipar tendencias y crear soluciones innovadoras que superen las expectativas de los clientes. Este apartado explora técnicas prácticas y estrategias efectivas para detectar estas necesidades.

Técnicas para Escuchar a los Clientes y Observar su Comportamiento

1. Feedback directo

El feedback directo es una de las maneras más efectivas de comprender las necesidades y deseos de los clientes. Consiste en preguntar a los usuarios actuales o potenciales sobre su experiencia con un producto o servicio, obteniendo información que puede guiar mejoras.

- **Ejemplo práctico:** Una empresa que vende dispositivos tecnológicos puede preguntar: “¿Qué funcionalidades adicionales te gustaría ver en nuestra próxima actualización?”
- **Beneficio:** El feedback directo proporciona datos específicos y detallados que permiten realizar ajustes rápidos. Según Shah (2020), esta práctica fomenta la participación del cliente y construye relaciones más sólidas.

2. Monitoriza redes sociales

Las redes sociales son una mina de oro para entender las opiniones de los consumidores. Monitorear plataformas como Instagram, Twitter o Facebook permite observar en tiempo real qué dicen los usuarios sobre productos similares al tuyo.

- **Ejemplo práctico:** Un negocio de alimentos saludables puede analizar comentarios en redes sociales sobre barras de proteínas para identificar las frustraciones más comunes, como el alto contenido de azúcar o la falta de sabor.

- **Consejo experto:** Utiliza herramientas como Hootsuite o Brandwatch para rastrear menciones de palabras clave relacionadas con tu industria.

3. Estudios etnográficos

La observación directa de los clientes en su entorno natural, conocida como etnografía, proporciona una comprensión profunda de cómo interactúan con productos o servicios.

- **Ejemplo práctico:** Si vendes equipos de campamento, asistir a eventos de senderismo para observar cómo los usuarios utilizan productos similares puede revelar problemas prácticos, como la facilidad de armado de una carpa.
- **Beneficio:** Según Wei, Liu y Sha (2019), esta técnica permite identificar oportunidades de mejora que no siempre son evidentes en encuestas o entrevistas.

Innovación Basada en las Necesidades del Usuario

La innovación no siempre implica crear algo completamente nuevo; muchas veces, mejorar una solución existente puede generar un impacto significativo en la satisfacción del cliente. Este enfoque se centra en adaptar productos o servicios para que respondan mejor a las necesidades de los usuarios.

Ejemplo práctico: Airbnb se dio cuenta de que los viajeros buscaban experiencias más auténticas, alejadas de los hoteles tradicionales. En respuesta, crearon un modelo de alojamiento en casas de anfitriones locales, transformando la industria de la hospitalidad.

Consejo experto: Pregúntate:

1. ¿Cómo puedo hacer que esta solución sea más fácil de usar?
2. ¿Qué puedo mejorar para reducir el tiempo o esfuerzo requerido por el cliente?
3. ¿Cómo puedo ofrecer más valor sin aumentar el costo?

Según Alguacil et al. (2020), las empresas que adoptan la innovación basada en necesidades reales no solo logran una mayor aceptación en el mercado, sino que también establecen relaciones más duraderas con sus clientes.

Definir y Validar una Propuesta de Valor

¿Qué Hace que tu Solución Sea Única?

Una propuesta de valor sólida es el núcleo de cualquier estrategia empresarial exitosa. Responde a tres preguntas clave:

- ¿Qué problema resuelve tu producto o servicio?
- ¿Qué beneficios ofreces que tus competidores no pueden igualar?
- ¿Por qué deberían elegirte a ti en lugar de a otra opción?

Ejemplo práctico: Un negocio de entrega de alimentos puede diferenciarse al ofrecer entregas en menos de 15

minutos utilizando métodos de transporte ecológicos, como bicicletas eléctricas.

Paso práctico: Escribe tu propuesta de valor en una oración clara y directa.

- **Ejemplo:** “Proveemos soluciones de software intuitivas que ahorran tiempo y reducen costos para pequeñas empresas.”

Consejo experto: Mantén tu propuesta simple, enfocada y orientada al cliente. Según García (2019), la claridad en la comunicación de la propuesta de valor aumenta la confianza del cliente y mejora la percepción de la marca.

Testing y Retroalimentación con Prototipos

El desarrollo de prototipos es un paso crítico para validar tu propuesta de valor antes de un lanzamiento completo. Un prototipo es una versión inicial de tu producto o servicio que permite probar su funcionalidad y recopilar retroalimentación temprana de los usuarios.

¿Cómo hacerlo?:

1. **Crea un prototipo básico:** Diseña una versión simplificada que capture los aspectos esenciales de tu solución.
2. **Prueba con un grupo de clientes:** Invita a un pequeño grupo de clientes potenciales a interactuar con el prototipo.
3. **Recoge retroalimentación:** Pide a los usuarios que compartan sus opiniones sobre su experiencia.
4. **Ajusta según sea necesario:** Utiliza la retroalimentación para mejorar el diseño y la funcionalidad.

Ejemplo práctico: Si estás desarrollando una aplicación móvil, lanza una versión beta que incluya las funciones principales. Analiza cómo los usuarios interactúan con la interfaz y ajusta en base a sus comentarios.

Consejo experto: Itera rápidamente para perfeccionar tu solución. Según Satalkina y Steiner (2020), las iteraciones frecuentes permiten detectar y solucionar

problemas antes de invertir recursos significativos en la producción.

Casos Prácticos: Empresas que Triunfaron al Entender a su Mercado

Los siguientes ejemplos demuestran cómo empresas exitosas identificaron necesidades insatisfechas y las transformaron en oportunidades.

Netflix

- **Problema:** Los clientes odiaban los cargos por demora en el alquiler de DVDs.
- **Solución:** Netflix introdujo un modelo de suscripción sin cargos adicionales, eliminando las penalizaciones y facilitando el acceso a contenido.
- **Resultado:** La compañía revolucionó la industria del entretenimiento, evolucionando hacia una plataforma de streaming líder en el mercado.

Tesla

- **Problema:** Había pocas opciones atractivas y sostenibles en vehículos eléctricos.
- **Solución:** Tesla creó automóviles eléctricos de alto rendimiento con diseños innovadores, combinando sostenibilidad y lujo.
- **Resultado:** Cambió la percepción de los vehículos eléctricos, estableciendo una ventaja competitiva sólida en el sector automotriz.

Lecciones Clave

Estos casos prácticos ofrecen varias lecciones importantes:

1. **Conoce a tu cliente:** Cada una de estas empresas escuchó atentamente a sus usuarios para identificar necesidades reales.
2. **Simplifica la experiencia:** Soluciones como el modelo de suscripción de Netflix destacan por hacer la vida del cliente más fácil.
3. **Innova de manera significativa:** Tesla mostró cómo la innovación puede redefinir una industria completa.

Detectar necesidades insatisfechas, innovar en función de esas necesidades y validar una propuesta de valor sólida son elementos fundamentales para el éxito de cualquier negocio. Las empresas que logran entender profundamente a sus clientes y adaptar sus productos o servicios a sus demandas no solo aseguran su relevancia en el mercado, sino que también establecen una ventaja competitiva sostenible. Al aplicar las técnicas descritas en esta sección, los emprendedores estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos del mercado moderno y aprovechar las oportunidades emergentes.

Métodos de Recolección de Datos

Existen tres métodos principales para recopilar datos en una investigación de mercado: encuestas, entrevistas y observación. Cada uno tiene sus ventajas y limitaciones, pero combinarlos proporciona una visión integral y detallada.

Encuestas

Las encuestas son una herramienta eficaz para recopilar datos cuantitativos. Permiten llegar a un gran número de personas en poco tiempo y ofrecen información estructurada que facilita el análisis.

- **Qué hacer:** Diseña preguntas claras y específicas que se centren en aspectos concretos de tu producto o servicio.
- **Ejemplo:** Si planeas lanzar una línea de productos sostenibles, podrías preguntar: “¿Qué características valoras más en un producto ecológico?” Esto puede incluir opciones como precio, diseño, durabilidad o impacto ambiental.
- **Herramientas recomendadas:** Plataformas como Google Forms y Typeform son ideales para crear encuestas interactivas y recopilar datos de manera eficiente.

Entrevistas

Las entrevistas proporcionan datos cualitativos más profundos, ya que permiten explorar las motivaciones y emociones detrás del comportamiento del cliente. A diferencia de las encuestas, las entrevistas permiten seguir líneas de indagación basadas en las respuestas del entrevistado.

- **Qué hacer:** Habla directamente con tus clientes potenciales para comprender sus necesidades y deseos.
- **Ejemplo:** Si estás desarrollando tecnología para restaurantes, podrías entrevistar a gerentes de restaurantes para entender sus desafíos diarios en la gestión de pedidos o inventarios.
- **Consejo práctico:** Graba las entrevistas con el consentimiento de los participantes para analizar detalles posteriormente.

Observación

La observación permite recopilar datos en tiempo real sobre cómo los clientes interactúan con un producto, servicio o espacio físico. Es especialmente útil para negocios minoristas o basados en experiencias.

- **Qué hacer:** Observa el comportamiento de los clientes en su entorno natural sin intervenir en sus actividades.
- **Ejemplo:** Si planeas abrir una cafetería, visita el área donde quieres establecerte y observa cuántas personas compran café, qué tipo prefieren y en qué momentos del día hay más actividad.
- **Consejo experto:** Documenta tus hallazgos en un diario o mediante fotografías para analizar patrones de comportamiento.

Combinando Métodos para un Análisis Completo

Aunque cada método tiene sus fortalezas, combinarlos es la mejor manera de obtener una perspectiva completa

del mercado. Por ejemplo, puedes iniciar con encuestas para recopilar datos cuantitativos amplios, luego realizar entrevistas para profundizar en las respuestas más relevantes y finalizar con observaciones para confirmar cómo los clientes se comportan en la práctica. Este enfoque múltiple garantiza que tus decisiones estén basadas en datos confiables y diversos.

Según Wei, Liu y Sha (2019), la triangulación de métodos de recolección de datos aumenta la validez de los hallazgos, ya que combina información objetiva y subjetiva. Además, la integración de datos de diferentes fuentes permite identificar patrones y tendencias que podrían no ser evidentes utilizando un solo método.

Implementación de Herramientas Digitales

En la actualidad, las herramientas digitales han revolucionado la forma en que se realiza la investigación de mercado. Plataformas como Google Analytics ofrecen información detallada sobre el comportamiento en línea de los clientes, mientras que las redes sociales permiten monitorear tendencias y opiniones en tiempo

real. Según García (2019), el uso de estas herramientas mejora significativamente la precisión y la eficiencia de la investigación, especialmente para negocios que operan en mercados digitales.

Ejemplo práctico:

Supongamos que estás lanzando una plataforma de cursos en línea. Utiliza Google Analytics para rastrear el tráfico a tu sitio web, identifica qué páginas generan más interés y analiza cómo los visitantes interactúan con tu contenido. Complementa esta información con encuestas para comprender por qué algunos usuarios no completan su inscripción.

Consejo Experto: Iteración Constante

La investigación de mercado no es un proceso estático; debe ser iterativa. Las necesidades del mercado evolucionan, y los emprendedores deben adaptarse continuamente a esos cambios. Realiza investigaciones periódicas para validar tus suposiciones, ajustar tu propuesta de valor y responder a las dinámicas del

mercado. Esta mentalidad de mejora continua es clave para mantener la relevancia y la competitividad en el tiempo.

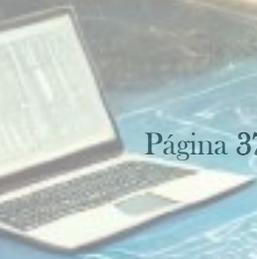
Como señala Molina (2020), las empresas que invierten en una investigación constante tienen más probabilidades de innovar y liderar sus industrias. Esto se debe a que comprenden mejor a sus clientes y pueden anticiparse a sus necesidades futuras.

La investigación de mercado es una herramienta imprescindible para los emprendedores que buscan desarrollar negocios exitosos y sostenibles. Comprender a tu cliente, identificar oportunidades y validar ideas no solo mejora la probabilidad de éxito, sino que también minimiza los riesgos. Los métodos de recolección de datos, como encuestas, entrevistas y observación, ofrecen un panorama integral del mercado, especialmente cuando se combinan con herramientas digitales modernas. Al integrar estos procesos en tu plan de negocio, estarás mejor preparado para satisfacer las

necesidades reales de tus clientes y destacar en un entorno competitivo.

UNIDAD 2:

Modelar el Negocio



UNIDAD 2: Modelar el Negocio

El emprendimiento en el contexto universitario requiere una comprensión profunda de las dinámicas sociales, económicas y tecnológicas que moldean las oportunidades de negocio. Como señala , el aprendizaje efectivo está influenciado por las representaciones sociales, lo que implica que los modelos de negocio no solo deben ser prácticos, sino también comprensibles y relevantes para los estudiantes. Modelar un negocio es un proceso que traduce ideas en estructuras organizativas concretas, facilitando su análisis, adaptación y comunicación. Este capítulo se centra en dos herramientas esenciales: el **Business Model Canvas** y el **Lean Canvas**, que permiten a los emprendedores estructurar sus ideas y adaptarlas rápidamente a las demandas del mercado.

La estructura de un modelo de negocio es fundamental para el éxito empresarial. Según Guim, Marrero y Bustamante (2024), las habilidades de negocio

desarrolladas en la universidad son clave para la empleabilidad y el impacto económico en carreras empresariales. En este sentido, enseñar a los estudiantes a modelar negocios no solo los prepara para crear empresas, sino que también fomenta su capacidad de innovar en un entorno laboral cambiante. Este enfoque refleja la idea de Morin (1990) sobre el pensamiento complejo, ya que modelar un negocio requiere considerar múltiples variables interrelacionadas, desde los recursos hasta las necesidades del cliente.

El **Business Model Canvas**, desarrollado por Alexander Osterwalder, es una herramienta visual y estratégica que descompone el modelo de negocio en nueve bloques clave. Estos incluyen aspectos como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales y las fuentes de ingresos (Osterwalder, citado en Maitra, Maitra & Thakur, 2024). Esta herramienta ha ganado popularidad por su capacidad de simplificar la planificación estratégica y fomentar la colaboración en equipos interdisciplinarios. Asimismo, como destacan Csiernik y Birnbaum (2024), la incorporación de casos prácticos en

la enseñanza mejora el aprendizaje y promueve la reflexión crítica sobre las decisiones empresariales.

El **Lean Canvas**, inspirado en el modelo de Osterwalder pero adaptado al enfoque Lean, pone un énfasis especial en las startups. Diseñado para abordar la incertidumbre y la velocidad del mercado actual, el Lean Canvas se centra en problemas, soluciones, métricas clave y ventajas competitivas (Ferreira & Quesado, 2024). Su simplicidad y enfoque en los desafíos del cliente hacen que sea particularmente útil para emprendedores que buscan validar sus ideas rápidamente con recursos limitados.

Es esencial enseñar a los estudiantes a diferenciar y combinar estos enfoques según el contexto y los objetivos de sus proyectos. Como explica Kalagbor (2024), las habilidades para modelar negocios deben estar alineadas con las necesidades del mercado y las capacidades de los equipos emprendedores. Además, estos modelos permiten identificar riesgos y

oportunidades, fomentando una visión integral del proceso emprendedor.

Finalmente, la implementación práctica de estos conceptos a través de casos reales y ejercicios interactivos refuerza su comprensión y aplicación. Según la investigación de Smekalova et al. (2024), los estudiantes aprenden mejor cuando se les involucra activamente en simulaciones y proyectos, ya que esto les ayuda a conectar la teoría con la práctica. En esta unidad, se proporcionarán ejemplos concretos y ejercicios diseñados para que los estudiantes puedan diseñar, evaluar y refinar sus propios modelos de negocio, preparándolos para enfrentar los retos del mundo real con confianza y creatividad.

El proceso de modelar un negocio es uno de los pilares fundamentales para cualquier emprendimiento exitoso. Diseñar una estructura clara y adaptable permite a los emprendedores plasmar sus ideas en una forma tangible y estratégica, favoreciendo la toma de decisiones informadas y la identificación de oportunidades. Esta

unidad está orientada a guiar a los estudiantes en el uso de herramientas de modelado empresarial ampliamente reconocidas, como el **Business Model Canvas** y el **Lean Canvas**, con el objetivo de fortalecer sus competencias en la creación y análisis de modelos de negocio.

La relevancia del modelado empresarial radica en su capacidad para integrar elementos clave como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, las fuentes de ingresos y los canales de distribución (Delias & Nguyen, 2021). Estas herramientas no solo simplifican la planificación estratégica, sino que también fomentan la colaboración y la creatividad, aspectos esenciales en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Concepto e Importancia del Modelo de Negocio

Un modelo de negocio es el marco conceptual que describe cómo una organización crea, entrega y captura valor. Según Barba et al (2022), este enfoque permite a los emprendedores comprender las dinámicas del mercado y diseñar estrategias coherentes con sus

objetivos y recursos disponibles. Además, es una herramienta esencial para identificar riesgos, analizar la viabilidad financiera y visualizar el impacto potencial de las decisiones empresariales.

El modelado empresarial es especialmente relevante en el contexto universitario, donde los estudiantes pueden experimentar con sus ideas en un entorno controlado y seguro. Estudios como el de Wei et al (2019) han demostrado que la educación emprendedora basada en modelos estructurados promueve la innovación y la capacidad de los estudiantes para resolver problemas complejos.

Diferencias y Complementariedades entre Business Model Canvas y Lean Canvas

Aunque ambos modelos comparten un enfoque estructurado, su aplicación varía según el contexto. Mientras que el **Business Model Canvas** es más adecuado para empresas establecidas que buscan optimizar su estrategia, el **Lean Canvas** es ideal para

startups en etapas iniciales (Souto & Rodríguez, 2021). En combinación, estas herramientas pueden ofrecer una visión integral, ayudando a los emprendedores a adaptarse a diferentes fases de crecimiento y desarrollo.

El Business Model Canvas: Componentes y Aplicación

El **Business Model Canvas**, desarrollado por Alexander Osterwalder, es una herramienta visual que permite descomponer un modelo de negocio en nueve bloques clave:

- 1) Propuesta de valor.
- 2) Segmentos de clientes.
- 3) Canales de distribución.
- 4) Relación con clientes.
- 5) Fuentes de ingresos.
- 6) Recursos clave.
- 7) Actividades clave.
- 8) Socios clave.
- 9) Estructura de costos.

Esta herramienta es ampliamente utilizada en el ámbito académico y empresarial por su claridad y efectividad. Según Zhang y Price (2020), su integración en la educación emprendedora fomenta la reflexión estratégica y el aprendizaje colaborativo.

Un modelo de negocio es el mapa conceptual que define la forma en que una empresa crea, entrega y captura valor. Para estructurar este modelo de forma eficiente, es fundamental analizar sus componentes clave. A continuación, se desarrollan los principales elementos del modelo de negocio, con ejemplos y referencias relevantes que permiten ilustrar su aplicación.

1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor representa la promesa única que hace un negocio a sus clientes, identificando cómo resolverá un problema o satisfará una necesidad específica de manera superior a la competencia. Es el corazón del modelo de negocio, ya que define qué hace a la oferta distintiva y atractiva.

Ejemplo práctico: Una startup que desarrolla dispositivos de monitoreo para la salud cardiovascular puede ofrecer una propuesta de valor centrada en la precisión y el acceso en tiempo real a los datos médicos. Esto es especialmente relevante en mercados emergentes, como Ecuador, donde la digitalización de los servicios de salud está en auge (Molina, 2020).

Importancia: Una propuesta de valor sólida no solo atrae clientes, sino que también refuerza la diferenciación en el mercado. Según Satalkina y Steiner (2020), la innovación digital es clave para ofrecer valor añadido en industrias altamente competitivas.

2. Segmentos de Clientes

Los segmentos de clientes son los grupos específicos de consumidores que un negocio busca servir. Comprender las características, necesidades y comportamientos de estos segmentos es esencial para diseñar productos o servicios relevantes.

Ejemplo práctico: Un negocio de comercio electrónico puede segmentar su base de clientes en jóvenes consumidores que buscan productos ecológicos y familias interesadas en alimentos orgánicos. Según Barba, Mitre y Brío-González (2022), la segmentación adecuada es crucial para maximizar el impacto de las estrategias de marketing.

Aplicación: En la industria turística de Ecuador, los operadores dividen a sus clientes en turistas internacionales y locales, ajustando sus ofertas para satisfacer las expectativas culturales y económicas de cada grupo (Altamirano et al., 2020).

3. Canales de Distribución

Los canales de distribución son los medios a través de los cuales los productos o servicios llegan a los clientes. Pueden incluir canales físicos, digitales o una combinación de ambos.

Ejemplo práctico: Un emprendimiento en Quito que vende productos de moda sostenible puede utilizar

tiendas físicas, un sitio web de comercio electrónico y plataformas sociales como Instagram para distribuir sus productos. Esto asegura una cobertura diversa y efectiva, como lo recomienda García (2019) en su análisis de la digitalización del comercio internacional.

Consideraciones estratégicas: Delias y Nguyen (2021) destacan que la optimización de los canales de distribución permite reducir costos operativos y mejorar la experiencia del cliente, aumentando la fidelidad de los consumidores.

4. Relación con Clientes

La relación con los clientes se refiere a cómo una empresa interactúa con ellos para garantizar su satisfacción y fidelidad. Esto puede lograrse mediante atención personalizada, programas de fidelización o soporte automatizado.

Ejemplo práctico: Una empresa de tecnología educativa puede implementar soporte técnico en tiempo real a través de chatbots y webinars personalizados para

resolver dudas de los estudiantes. Según Martina y Göksen (2020), el aprendizaje experiencial y por competencias genera un vínculo más sólido con los usuarios de servicios educativos.

Tendencias: En la era digital, las relaciones con los clientes están mediadas por plataformas interactivas que personalizan la experiencia. Por ejemplo, Amazon utiliza algoritmos de recomendación basados en las preferencias de los usuarios (Statista, 2020).

5. Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingresos reflejan cómo una empresa genera dinero a partir de sus actividades comerciales. Pueden incluir ventas directas, suscripciones, licencias, publicidad y más.

Ejemplo práctico: Una plataforma de cursos en línea puede generar ingresos mediante una combinación de suscripciones mensuales y la venta de cursos individuales. Según Shah (2020), las empresas que

diversifican sus fuentes de ingresos tienen mayor resiliencia frente a cambios en el mercado.

Modelos innovadores: En el contexto ecuatoriano, muchas startups están explorando el modelo freemium, donde los servicios básicos son gratuitos, pero las funcionalidades avanzadas requieren un pago. Este modelo ha sido exitoso en aplicaciones como Spotify y LinkedIn (Satalkina & Steiner, 2020).

6. Recursos Clave

Los recursos clave son los activos esenciales que una empresa necesita para operar y entregar su propuesta de valor. Estos incluyen recursos físicos, humanos, intelectuales y financieros.

Ejemplo práctico: Un emprendimiento que produce ropa ecológica necesita recursos clave como algodón orgánico (físico), diseñadores expertos (humano) y patentes sobre procesos de teñido sostenible (intelectual).

Contexto académico: En el ámbito universitario, la inversión en recursos clave como laboratorios y plataformas de aprendizaje en línea fomenta la innovación y el desarrollo de competencias emprendedoras, como señala Haara y Jenssen (2019).

7. Actividades Clave

Las actividades clave son las tareas fundamentales que una empresa debe realizar para crear y entregar valor. Estas incluyen diseño, producción, marketing y distribución.

Ejemplo práctico: Un emprendimiento de tecnología debe centrarse en actividades como la investigación y desarrollo (I+D), el diseño de interfaces de usuario y las pruebas de producto para asegurar su funcionalidad. Según Wei, Liu y Sha (2019), la innovación continua en actividades clave es esencial para mantenerse competitivo.

Importancia: Las actividades clave varían según el modelo de negocio. Por ejemplo, en la economía digital,

la gestión de datos y la optimización de algoritmos son fundamentales para las plataformas en línea (Molina, 2020).

8. Socios Clave

Los socios clave son las organizaciones o personas con las que una empresa colabora para optimizar su operación o reducir riesgos. Estos pueden incluir proveedores, distribuidores, aliados estratégicos o incluso competidores.

Ejemplo práctico: Una empresa de alimentos orgánicos puede asociarse con agricultores locales para garantizar el suministro sostenible de materias primas. Según Alguacil et al. (2020), estas alianzas fortalecen el desarrollo local y promueven la sostenibilidad.

Enfoque estratégico: Los socios clave también pueden incluir instituciones educativas que colaboren en programas de formación y transferencia de conocimiento, fomentando el desarrollo de nuevas capacidades empresariales (Najera et al., 2020).

9. Estructura de Costos

La estructura de costos describe todos los gastos necesarios para operar un modelo de negocio. Estos pueden ser costos fijos, variables, de adquisición de clientes, entre otros.

Ejemplo práctico: Una startup que desarrolla software debe considerar costos de desarrollo (licencias de software, salarios de desarrolladores), marketing digital y soporte técnico. Como apunta Zambrano (2021), una adecuada gestión de la estructura de costos es clave para la sostenibilidad financiera.

Optimización: La digitalización permite reducir costos operativos al automatizar procesos clave. Por ejemplo, muchas empresas están adoptando plataformas de gestión de inventarios y marketing digital para mejorar la eficiencia (García, 2019).

Ejemplo Integrador: Startup de Energía Renovable en Ecuador

Propuesta de valor: Proveer soluciones energéticas limpias y asequibles para comunidades rurales, reduciendo su dependencia de combustibles fósiles.

Segmentos de clientes:

- Comunidades rurales sin acceso a la red eléctrica.
- Pequeñas y medianas empresas interesadas en reducir su huella de carbono.

Canales de distribución:

- Venta directa a través de asociaciones comunitarias.
- Comercio electrónico para clientes urbanos.

Relación con clientes:

- Soporte técnico 24/7 mediante una aplicación móvil.

- Programas educativos para promover el uso eficiente de la energía.

Fuentes de ingresos:

- Venta de paneles solares.
- Mantenimiento y reparación de sistemas energéticos.

Recursos clave:

- Patentes tecnológicas.
- Ingenieros especializados en energía renovable.
- Financiamiento inicial de un programa de responsabilidad social corporativa.

Actividades clave:

- Investigación y desarrollo de paneles solares más eficientes.
- Capacitación en instalación y mantenimiento para comunidades locales.

Socios clave:

- Gobiernos locales que apoyen el desarrollo de energías limpias.
- Organizaciones internacionales que financien proyectos sostenibles.

Estructura de costos:

- Investigación y desarrollo.
- Logística y distribución de equipos.
- Programas de capacitación.

Este ejemplo muestra cómo los componentes del modelo de negocio trabajan en conjunto para garantizar la viabilidad y el impacto de una iniciativa empresarial.

El desarrollo de un modelo de negocio efectivo requiere analizar y articular de manera estratégica cada uno de sus componentes clave. Desde la propuesta de valor hasta la estructura de costos, cada elemento contribuye al éxito y sostenibilidad de una empresa. A través de ejemplos prácticos y referencias académicas, se evidencia que un enfoque integral y adaptable es esencial para enfrentar

los desafíos del mercado moderno. Este modelo no solo fomenta la innovación, sino que también asegura que los emprendedores estén preparados para crear impacto social y económico.

Lean Canvas: Enfoque Ágil para Startups

El **Lean Canvas**, basado en el modelo de Osterwalder pero adaptado al enfoque ágil, se centra en resolver problemas específicos de los clientes, validando hipótesis rápidamente y minimizando los riesgos asociados al lanzamiento de un negocio (Molina, 2020). Este enfoque incluye elementos como:

Según Agarwal et al. (2020), el Lean Canvas es ideal para startups y emprendimientos que operan en entornos de alta incertidumbre, ya que permite iteraciones rápidas y aprendizaje constante.

Un modelo de negocio eficaz debe abordar de manera integral cuatro elementos fundamentales: los problemas que se buscan resolver, las soluciones que ofrece la

empresa, las métricas clave que evalúan el éxito y la ventaja competitiva que distingue al negocio de la competencia. A continuación, se desarrolla cada uno de estos elementos en profundidad con ejemplos prácticos y consideraciones estratégicas.

1. Problemas: Identificación y Comprensión Profunda

El problema es el punto de partida de cualquier modelo de negocio. Sin un problema claramente definido y comprendido, es imposible desarrollar soluciones efectivas y relevantes. Los problemas representan las necesidades, carencias o desafíos que enfrenta un segmento de clientes.

Características de un problema significativo:

1. **Relevancia:** Debe ser importante para el cliente y tener un impacto considerable en su vida o negocio.

2. **Frecuencia:** Debe ocurrir con suficiente regularidad como para justificar la búsqueda de una solución.
3. **Solvencia:** Debe ser posible resolverlo con los recursos y habilidades disponibles.

Ejemplo práctico: En la industria de la salud, un problema recurrente es la falta de acceso a diagnósticos rápidos y asequibles en áreas rurales. Este problema afecta a millones de personas y tiene un impacto directo en la calidad de vida y la mortalidad.

Métodos para identificar problemas:

1. Encuestas y entrevistas con clientes potenciales.
2. Observación directa del comportamiento del cliente.
3. Análisis de datos de mercado para identificar patrones o tendencias.

Errores comunes:

- Definir un problema demasiado general o poco específico.
- Asumir problemas sin validar con datos reales.

Ejemplo de problemas en startups: Una empresa de transporte puede identificar la dificultad de encontrar taxis seguros y económicos en ciertas zonas urbanas como un problema clave que requiere atención inmediata.

2. Soluciones: Diseño e Implementación Eficaz

Las soluciones son la respuesta directa a los problemas identificados. Una solución efectiva no solo resuelve el problema, sino que también lo hace de una manera que añade valor al cliente y crea una experiencia positiva.

Características de una solución eficaz:

1. **Simplicidad:** Fácil de entender y utilizar por los clientes.
2. **Innovación:** Introduce un enfoque nuevo o mejorado para abordar el problema.

3. **Viabilidad:** Puede ser implementada con los recursos y capacidades del negocio.

Ejemplo práctico: En el contexto del problema de acceso a diagnósticos de salud en áreas rurales, una solución podría ser el desarrollo de una plataforma móvil que permita realizar consultas virtuales y diagnósticos preliminares utilizando inteligencia artificial. Esta solución sería innovadora, escalable y relativamente económica.

Herramientas para diseñar soluciones:

1. Prototipado rápido: Crear versiones iniciales para probar la viabilidad.
2. Mínimo Producto Viable (MVP): Ofrecer una versión básica de la solución para evaluar su aceptación.
3. Validación constante: Recopilar retroalimentación de los usuarios para mejorar iterativamente.

Ejemplo de soluciones en negocios emergentes: Una startup en el sector de tecnología educativa podría ofrecer una plataforma interactiva basada en inteligencia artificial que personalice los planes de estudio para cada estudiante, abordando así el problema de métodos de enseñanza genéricos.

3. Métricas Clave: Medición del Éxito

Las métricas clave son los indicadores que evalúan el desempeño de un modelo de negocio. Estas métricas permiten a los emprendedores medir el progreso hacia los objetivos y tomar decisiones informadas basadas en datos.

Tipos de métricas clave:

1. **Adquisición de clientes:** Mide cuántos nuevos clientes se obtienen en un período determinado.
2. **Retención de clientes:** Indica la capacidad de mantener a los clientes existentes.

3. **Ingresos recurrentes:** Evalúa la estabilidad financiera mediante ingresos regulares, como suscripciones.
4. **Tasa de conversión:** Mide el porcentaje de usuarios que completan una acción deseada, como una compra.
5. **Costo de Adquisición de Clientes (CAC):** Determina cuánto cuesta adquirir un cliente.
6. **Valor de Vida del Cliente (CLV):** Calcula los ingresos generados por un cliente durante su relación con la empresa.

Ejemplo práctico: Para una aplicación de entrega de alimentos, métricas clave incluyen:

- Número de pedidos diarios.
- Tasa de retención mensual de usuarios.
- Tiempo promedio de entrega por pedido.

Importancia de las métricas clave: Según Satalkina y Steiner (2020), las métricas bien definidas ayudan a

identificar áreas de mejora y a priorizar inversiones, asegurando el crecimiento sostenible del negocio.

Errores comunes en la selección de métricas:

- Elegir métricas irrelevantes o difíciles de medir.
- Centrarse únicamente en indicadores financieros y descuidar la experiencia del cliente.

4. Ventaja Competitiva: Diferenciación Sostenible

La ventaja competitiva es aquello que hace que un negocio sea único y difícil de replicar. Es el atributo que le permite destacarse en el mercado y atraer a los clientes de manera consistente.

Tipos de ventajas competitivas:

1. **Costo:** Ofrecer productos o servicios a precios más bajos gracias a eficiencias operativas.
2. **Calidad:** Proporcionar productos superiores en términos de desempeño, diseño o durabilidad.

3. **Innovación:** Introducir tecnologías o modelos de negocio nuevos.
4. **Relación con clientes:** Construir experiencias únicas y personalizadas.
5. **Acceso exclusivo:** Tener acceso a recursos, patentes o canales de distribución que los competidores no pueden igualar.

Ejemplo práctico: Tesla ha construido una ventaja competitiva basada en:

- Tecnología innovadora en baterías y vehículos eléctricos.
- Reconocimiento de marca como pionero en sostenibilidad.
- Red exclusiva de estaciones de carga para vehículos eléctricos.

Cómo construir una ventaja competitiva:

1. Identificar fortalezas internas que no tienen los competidores.
2. Fomentar la innovación continua.

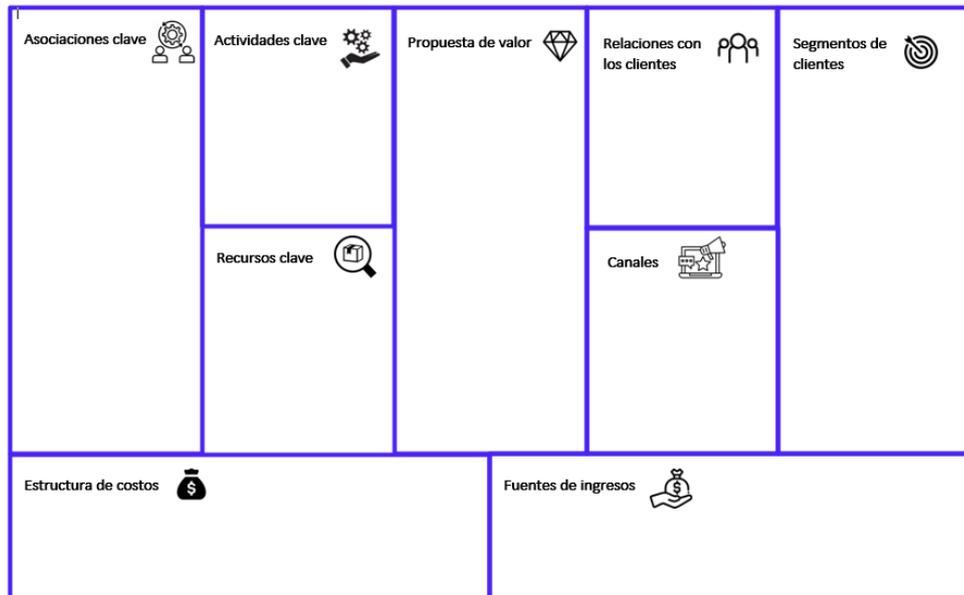
3. Construir barreras de entrada para dificultar la replicación del modelo de negocio.

Errores comunes:

- Depender de ventajas temporales que pueden ser replicadas fácilmente.
- No invertir en la mejora constante de los factores diferenciadores.

Ejemplo en startups: Una startup que desarrolla productos agrícolas sostenibles puede obtener ventaja competitiva al establecer asociaciones exclusivas con agricultores locales y utilizar prácticas de comercio justo, posicionándose como líder ético en el mercado.

Figura 1. Plantilla de Lean Canvas



Integración Práctica: Caso de Estudio

Una startup en el sector de transporte sostenible podría abordar estos cuatro elementos de la siguiente manera:

1. Problema:

- Alta contaminación y congestión en zonas urbanas debido al uso excesivo de automóviles personales.

2. Solución:

- Introducción de un servicio de bicicletas eléctricas compartidas con estaciones ubicadas estratégicamente en la ciudad.

3. Métricas Clave:

- Número de usuarios diarios.
- Kilómetros recorridos por bicicleta al mes.
- Reducción estimada de emisiones de carbono.

4. Ventaja Competitiva:

- Implementación de estaciones de carga solar para las bicicletas.
- Sistema de reservas y pagos fácil de usar a través de una aplicación móvil intuitiva.
- Asociaciones con gobiernos locales para acceder a subvenciones y permisos exclusivos.

Impacto esperado: Este enfoque asegura que la startup no solo resuelva un problema importante, sino que

también se posiciona como un líder en sostenibilidad urbana.

La integración de problemas, soluciones, métricas clave y ventaja competitiva en el modelo de negocio no solo proporciona una estructura sólida para el éxito, sino que también permite a los emprendedores anticiparse a los desafíos y aprovechar las oportunidades del mercado. Al comprender y aplicar estos conceptos, las empresas pueden diferenciarse, medir su desempeño con precisión y construir un camino hacia la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

Ejercicio Interactivo: Diseña el Modelo de tu Negocio

Este ejercicio permite a los estudiantes aplicar los conceptos aprendidos en esta unidad diseñando su propio modelo de negocio utilizando el Lean Canvas.

Instrucciones:

1. **Elige un problema:** Identifica un problema específico en el mercado que quieras resolver.

- Ejemplo: Falta de servicios de reciclaje en barrios urbanos.
2. **Define tu segmento de clientes:** Describe a las personas o grupos afectados por este problema.
 - Ejemplo: Residentes urbanos interesados en prácticas sostenibles.
 3. **Crea una propuesta de valor única:** Explica cómo tu solución aborda el problema de manera superior a las alternativas actuales.
 - Ejemplo: Servicios de recolección y clasificación de reciclaje a domicilio.
 4. **Identifica tus canales:** Define cómo llegarás a tus clientes.
 - Ejemplo: App móvil para solicitar recolecciones, campañas educativas en redes sociales.
 5. **Diseña tu flujo de ingresos:** Piensa cómo monetizarás tu idea.
 - Ejemplo: Cobro por recolección y venta de materiales reciclables a empresas de procesamiento.

6. **Selecciona métricas clave:** Define qué medirás para evaluar el éxito de tu modelo.
 - Ejemplo: Número de usuarios activos, toneladas recicladas por mes.
7. **Considera los costos estructurales:** Haz una lista de los principales gastos asociados.
 - Ejemplo: Transporte, sueldos, desarrollo de la aplicación móvil.
8. **Determina tu ventaja competitiva:** Identifica qué hará tu negocio difícil de replicar.
 - Ejemplo: Tecnología avanzada para clasificar materiales automáticamente.

Resultado esperado: Cada estudiante presentará un Lean Canvas detallado, que será evaluado y retroalimentado por sus compañeros y el instructor.



UNIDAD 3:
Estrategias de
Marketing para
Emprendedores

Unidad 3: Diseñar estrategias de Marketing para Emprendedores

El marketing es una herramienta esencial para cualquier emprendedor que aspire a posicionar su negocio y captar clientes. En esta unidad, se analizan los fundamentos del marketing aplicados al contexto de los emprendimientos, destacando estrategias tanto tradicionales como digitales. El objetivo principal es brindar a los estudiantes un marco práctico y conceptual para diseñar e implementar estrategias de marketing efectivas, adaptadas a diferentes tipos de negocios.

Fundamentos del Marketing para Emprendimientos

La Importancia del Marketing en las Etapas Iniciales

El marketing es vital para las etapas iniciales de un negocio porque:

1. **Genera visibilidad:** Permite dar a conocer el producto o servicio a los clientes potenciales.
2. **Atrae y retiene clientes:** Facilita la conexión emocional con los consumidores, construyendo lealtad desde el principio.
3. **Diferencia al negocio:** En un mercado competitivo, el marketing ayuda a destacar frente a los competidores.

Ejemplo práctico: Un emprendimiento que lanza una línea de productos ecológicos podría usar campañas en redes sociales para llegar a consumidores conscientes del medio ambiente, aumentando su alcance y generando confianza en su marca.

Importancia estratégica: Según Barba, Mitre y Brío-González (2022), los emprendedores deben invertir en estrategias de marketing que alineen la propuesta de valor con las necesidades del cliente desde el inicio, para maximizar el impacto y la retención.

Conceptos Clave: Branding, Posicionamiento y Valor Diferencial

Branding: El branding es el proceso de construcción de una marca sólida y reconocible, que incluye nombre, logo, valores y percepción del cliente. Es esencial para crear identidad y confianza.

Posicionamiento: Es el lugar que ocupa un negocio en la mente del consumidor en comparación con la competencia. El posicionamiento efectivo requiere:

- Identificar un nicho de mercado.
- Comunicar claramente los beneficios únicos del producto o servicio.

Valor Diferencial: Es lo que hace que un producto o servicio sea único y valioso para los clientes. Puede estar basado en calidad, precio, innovación o impacto social.

Ejemplo práctico: Starbucks se posiciona como un lugar acogedor, ofreciendo no solo café, sino una

experiencia completa. Su branding y valor diferencial giran en torno a la personalización y la calidad.

Análisis del Público Objetivo y Segmentación de Mercado

Herramientas para Definir tu Cliente Ideal

Definir el público objetivo es crucial para diseñar estrategias de marketing efectivas. Algunas herramientas útiles incluyen:

1. **Análisis demográfico:** Edad, género, nivel socioeconómico y ubicación geográfica.
2. **Psicografía:** Intereses, valores, comportamientos y estilos de vida.
3. **Análisis de datos:** Uso de herramientas como Google Analytics o encuestas para obtener información sobre el comportamiento de los clientes.

Ejemplo práctico: Un negocio de ropa deportiva puede identificar a su público objetivo como jóvenes de

18 a 35 años que se interesan por el fitness y las tendencias de moda.

Elaboración de un Perfil de Cliente

Un perfil de cliente (buyer persona) es una representación semificticia del cliente ideal basada en datos reales. Incluye:

- Información demográfica.
- Hábitos de compra.
- Necesidades y puntos de dolor.
- Preferencias de comunicación.

Ejemplo práctico: Un perfil de cliente para una app de meditación puede ser:

- **Nombre:** Ana.
- **Edad:** 30 años.
- **Ocupación:** Ejecutiva de marketing.
- **Problema:** Estrés diario.
- **Solución buscada:** Herramientas accesibles para relajarse y mejorar su bienestar.

Diseño de Estrategias de Marketing Digital

Introducción al SEO, SEM y Redes Sociales

SEO (Search Engine Optimization):

Es el proceso de optimizar un sitio web para mejorar su posición en los motores de búsqueda de manera orgánica.

- **Ejemplo práctico:** Un blog de recetas veganas optimiza palabras clave como “recetas veganas fáciles” para atraer tráfico.

SEM (Search Engine Marketing): Consiste en campañas pagadas en motores de búsqueda para aumentar la visibilidad.

- **Ejemplo práctico:** Una tienda en línea invierte en anuncios de Google Ads para destacar en búsquedas como “ropa sostenible Ecuador.”

Redes Sociales: Son herramientas poderosas para interactuar directamente con los clientes. Plataformas

como Instagram, Facebook y LinkedIn permiten segmentar audiencias y generar contenido atractivo.

- **Ejemplo práctico:** Una pastelería usa Instagram para mostrar fotos de sus productos y compartir historias detrás de las recetas.

Content Marketing y Storytelling: Construyendo una Narrativa Poderosa

Content Marketing: Se basa en la creación y distribución de contenido valioso para atraer y retener a una audiencia. Incluye blogs, videos, infografías y más.

- **Ejemplo práctico:** Un negocio de viajes publica guías gratuitas sobre destinos turísticos, atrayendo a viajeros interesados.

Storytelling: Consiste en contar historias que conecten emocionalmente con los clientes. Las narrativas auténticas refuerzan la relación con la marca.

- **Ejemplo práctico:** Una startup ecológica comparte historias de agricultores locales que se benefician de sus prácticas sostenibles.

Beneficio estratégico: El contenido efectivo genera confianza, posiciona a la marca como experta en su campo y mejora la visibilidad en línea.

Marketing Tradicional vs. Digital: ¿Qué Elegir?

Tabla 1. Ventajas y Desventajas Según el Tipo de Negocio

Aspecto	Marketing Tradicional	Marketing Digital
Costo	Altos costos (TV, prensa, radio).	Escalable y más económico.
Medición	Difícil de medir con precisión.	Métricas claras y en tiempo real (clics, conversiones, etc.).
Segmentación	Menos precisa.	Segmentación avanzada por intereses, ubicación y comportamiento.
Alcance	Local regional.	Global.
Interactividad	Limitada.	Altamente interactivo

	(comentarios, encuestas, etc.).
--	------------------------------------

Ejemplo práctico: Un negocio local de limpieza puede usar marketing tradicional (volantes, radio) para llegar a vecinos cercanos, mientras que una tienda en línea optaría por el marketing digital para alcanzar clientes globales.

Elaboración de un Plan de Marketing Paso a Paso

Un plan de marketing bien diseñado guía todas las acciones promocionales de un negocio. Los pasos incluyen:

1. Definir objetivos SMART:

- Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales.
- **Ejemplo:** Incrementar las ventas en un 20% en los próximos 6 meses.

2. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):

- Identificar factores internos y externos que afectan el negocio.

3. **Identificar el público objetivo:**
 - Utilizar herramientas para crear perfiles detallados de los clientes.
4. **Seleccionar las estrategias de marketing:**
 - Combinación de técnicas tradicionales y digitales.
5. **Establecer un presupuesto:**
 - Distribuir recursos de manera eficiente.
6. **Implementar acciones tácticas:**
 - Ejecución de campañas específicas, como promociones en redes sociales o eventos locales.
7. **Medir resultados:**
 - Evaluar el desempeño mediante métricas clave, como ROI (Retorno de la Inversión) y tasas de conversión.

Ejercicio Práctico: Diseña una Estrategia de Marketing Efectiva

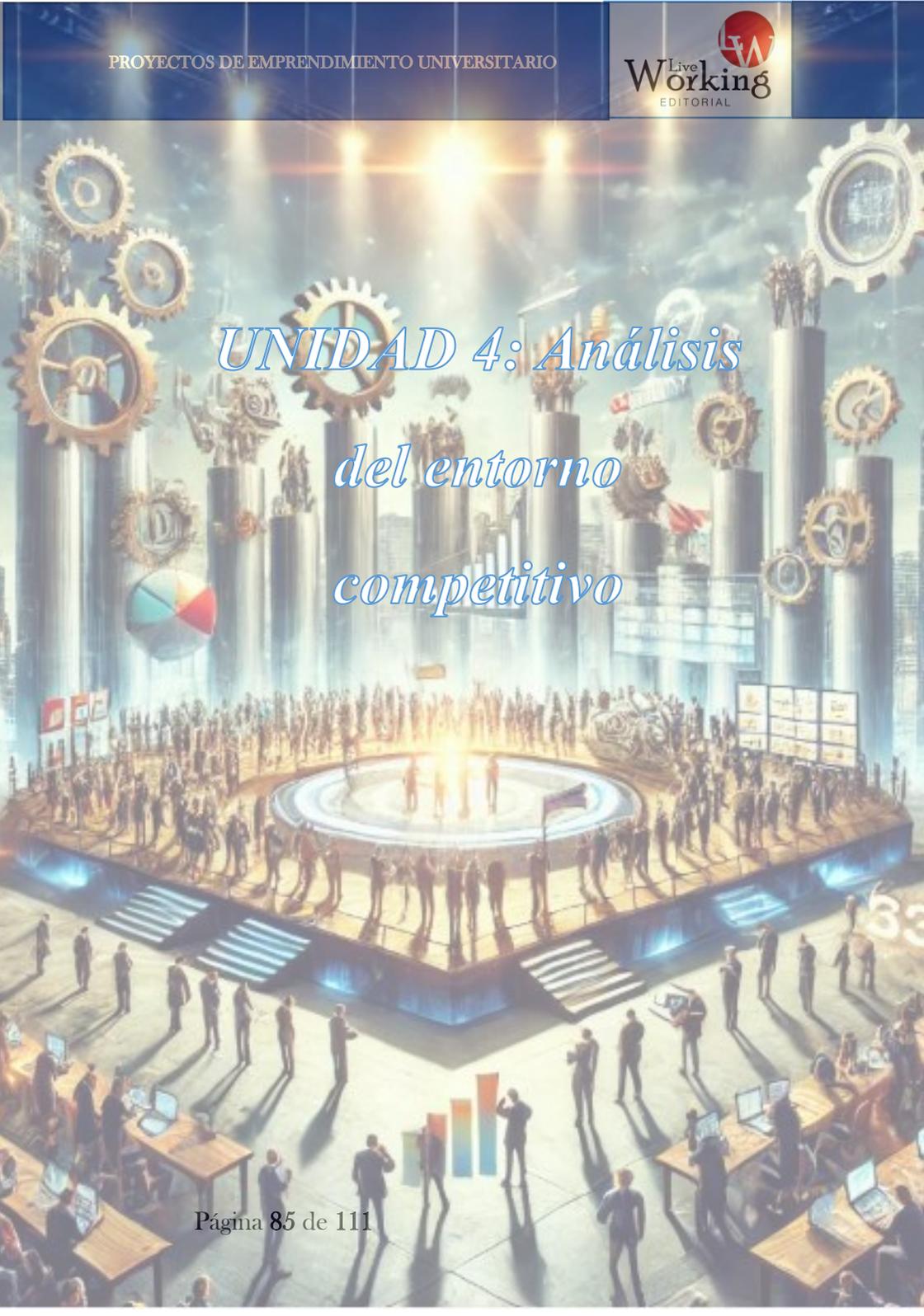
Instrucciones:

1. **Elige un negocio o idea:**

- Define qué producto o servicio ofrecerás.
 - **Ejemplo:** Una cafetería ecológica.
2. **Analiza tu público objetivo:**
- Segmenta clientes según edad, ubicación y preferencias.
 - **Ejemplo:** Jóvenes profesionales interesados en sostenibilidad.
3. **Diseña tus estrategias de marketing:**
- Define tácticas digitales y tradicionales.
 - **Ejemplo:** Publicidad en Instagram combinada con eventos locales de degustación.
4. **Establece objetivos y métricas:**
- Define metas claras, como “Incrementar seguidores en redes sociales en un 15% en 3 meses.”
5. **Crea un calendario de acciones:**
- Detalla cuándo y cómo ejecutarás cada acción de marketing.
6. **Presenta tu estrategia:**

- Comparte tu plan con tus compañeros y recibe retroalimentación para mejorarlo.

Esta unidad proporciona un enfoque integral para que los emprendedores comprendan y apliquen estrategias de marketing efectivas. Desde los fundamentos básicos hasta el diseño de campañas digitales avanzadas, el marketing es una herramienta poderosa que impulsa el crecimiento y posicionamiento de los negocios. Al combinar teoría y práctica, los estudiantes desarrollan habilidades que les permiten diseñar estrategias innovadoras adaptadas a las dinámicas del mercado actual.



*UNIDAD 4: Análisis
del entorno
competitivo*

Unidad 4: Análisis del Entorno

Competitivo

El análisis del entorno competitivo es fundamental para cualquier negocio, ya que permite identificar las fuerzas y factores que influyen en su desempeño. Este análisis no solo ayuda a posicionar tu negocio de manera efectiva, sino que también facilita la identificación de oportunidades de crecimiento y amenazas potenciales. En esta sección, exploraremos dos herramientas esenciales para realizar un análisis competitivo exhaustivo: la Matriz FODA y la identificación de tendencias y brechas en el mercado.

Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

La matriz FODA es una herramienta estratégica que analiza factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que afectan a un

negocio. Según Shah (2020), esta herramienta proporciona una perspectiva clara de la posición actual de la empresa y ayuda a delinear estrategias efectivas para el futuro.

1. Fortalezas: ¿Qué haces mejor que la competencia?

Las fortalezas representan los atributos internos de tu negocio que te dan una ventaja competitiva en el mercado. Pueden incluir recursos exclusivos, procesos eficientes, una marca reconocida o una base de clientes leales.

Ejemplo práctico:

Una empresa tecnológica que desarrolla software puede considerar su equipo altamente calificado y sus patentes como fortalezas clave.

Cómo identificar fortalezas:

- Analiza los aspectos únicos de tu negocio que los competidores no pueden replicar fácilmente.

- Pregunta a tus clientes por qué eligen tu producto o servicio.

2. Debilidades: ¿Qué puedes mejorar?

Las debilidades son factores internos que limitan el rendimiento de tu negocio. Estas pueden ser procesos ineficientes, falta de recursos financieros, deficiencias tecnológicas o problemas de reputación.

Ejemplo práctico: Un restaurante puede identificar como debilidad la falta de opciones de menú para dietas específicas, como vegana o sin gluten.

Cómo identificar debilidades:

- Realiza encuestas internas y externas para obtener perspectivas objetivas.
- Compara tus procesos y resultados con los de tus competidores principales.

3. Oportunidades: ¿Qué tendencias puedes aprovechar?

Las oportunidades son factores externos que pueden ser utilizados a tu favor. Estas pueden incluir cambios en las preferencias del consumidor, nuevas tecnologías, cambios regulatorios favorables o la expansión a nuevos mercados.

Ejemplo práctico: En la industria de la moda, el aumento en la demanda de productos sostenibles representa una gran oportunidad para empresas que ofrecen ropa ecológica.

Cómo identificar oportunidades:

- Investiga las tendencias globales y locales utilizando herramientas como Google Trends.
- Consulta informes de la industria para identificar sectores en crecimiento.

4. Amenazas: ¿Qué factores externos pueden perjudicarte?

Las amenazas son factores externos que podrían impactar negativamente en tu negocio. Pueden incluir la entrada de nuevos competidores, cambios en la legislación, fluctuaciones económicas o avances tecnológicos que te dejen obsoleto.

Ejemplo práctico: Una empresa que opera en mercados internacionales puede enfrentar amenazas debido a aranceles más altos o inestabilidad política en ciertos países.

Cómo identificar amenazas:

- Monitorea a los competidores y evalúa sus movimientos estratégicos.
- Mantente informado sobre los cambios en la economía y las regulaciones gubernamentales.

Paso Práctico: Realiza un FODA de tu futuro negocio

Realiza un FODA para tu negocio

Analiza objetivamente tus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Ejemplo práctico:

- **Fortalezas:** Equipo innovador, tecnología avanzada.
- **Debilidades:** Presupuesto limitado para marketing.
- **Oportunidades:** Incremento en la demanda de productos sostenibles.
- **Amenazas:** Creciente número de competidores en el mercado local.

Realiza un FODA de tus competidores principales:

Evalúa sus puntos fuertes y débiles para identificar áreas donde puedas diferenciarte.

Ejemplo práctico:

- **Competidor A:** Amplia red de distribución, pero precios altos.
- **Competidor B:** Precios competitivos, pero experiencia limitada en atención al cliente.

Usa el **análisis comparativo**: Identifica cómo tus fortalezas pueden contrarrestar sus debilidades y cómo puedes aprovechar las oportunidades que ellos no están explotando.

Identificación de Tendencias y Brechas en el Mercado

La identificación de tendencias y brechas en el mercado es un paso crítico para comprender las necesidades del consumidor y desarrollar estrategias diferenciadas. Según Alguacil et al. (2020), las empresas que monitorean activamente las tendencias del mercado están mejor preparadas para adaptarse a los cambios y capturar nuevas oportunidades.

Identificación de Tendencias

Las tendencias reflejan los cambios en las preferencias, comportamientos y expectativas de los consumidores. Analizar tendencias permite a los emprendedores anticiparse a las necesidades del mercado.

Cómo identificar tendencias:

1. **Investiga en tu industria:**
Consulta informes de la industria, como los proporcionados por Statista o Nielsen, para identificar patrones emergentes.
2. **Monitorea las redes sociales:**
Plataformas como Instagram, Twitter y TikTok son excelentes indicadores de tendencias populares.
3. **Utiliza Google Trends:**
Esta herramienta gratuita permite rastrear el interés de los consumidores en diferentes temas a lo largo del tiempo.

Ejemplo práctico: En el sector de alimentos, el crecimiento de la demanda de productos sin gluten y veganos es una tendencia significativa. Esto refleja un cambio hacia hábitos alimenticios más saludables y sostenibles.

Identificación de Brechas en el Mercado

Las brechas son necesidades no atendidas o mal satisfechas por los competidores. Identificarlas te permite posicionarte como una solución única en el mercado.

Cómo identificar brechas:

1. **Investiga a la competencia:** Evalúa sus productos y servicios para identificar áreas de mejora o segmentos desatendidos.
2. **Realiza encuestas a clientes insatisfechos:** Descubre qué les falta en las opciones actuales disponibles en el mercado.

3. **Observa nichos específicos:**

Busca segmentos de mercado que puedan ser pequeños, pero altamente rentables.

Ejemplo práctico: Si todos los restaurantes veganos en tu ciudad ofrecen comida rápida, podrías posicionarte con un enfoque gourmet, atendiendo a clientes que buscan una experiencia más refinada.

Herramientas Útiles para Identificar Tendencias y Brechas

1. **Google Trends:**

Úsalo para rastrear el interés de los consumidores en diferentes temas y productos.

2. **Statista:**

Ofrece datos e informes detallados sobre diversas industrias, ayudándote a identificar patrones de crecimiento.

3. **Social Listening Tools:**

Herramientas como Hootsuite y Brandwatch te permiten rastrear conversaciones en línea sobre productos y marcas.

4. Encuestas y entrevistas:

Hablar directamente con clientes potenciales proporciona información valiosa sobre sus necesidades insatisfechas.

Integración Práctica del Análisis Competitivo

El análisis competitivo debe ser un proceso continuo. Las tendencias cambian y los competidores ajustan sus estrategias, por lo que es esencial mantener una vigilancia constante del entorno. Según Molina (2020), la capacidad de adaptación y la innovación basada en datos son las claves para mantenerse relevante en mercados competitivos.

Paso práctico:

- Combina el análisis FODA con la identificación de tendencias y brechas para desarrollar estrategias sólidas.
- Crea un documento de trabajo que resuma tus hallazgos y actualízalo regularmente.

El análisis del entorno competitivo, a través de herramientas como la matriz FODA y la identificación de tendencias y brechas en el mercado, proporciona a los emprendedores una comprensión profunda de su posición en el mercado y las oportunidades que pueden aprovechar. Este enfoque permite desarrollar estrategias efectivas, mitigar riesgos y mantener la relevancia en un entorno empresarial dinámico. La clave está en realizar este análisis de manera continua, aprovechando herramientas modernas y aplicando los hallazgos de forma estratégica.

REFERENCIAS

Admetrics. (2021). *Ecuador: Inversión en Publicidad*

*Online industria Combustible, lubricantes y
carburantes—Admetricks / Blog.*

<https://blog.admetricks.com/ecuador-inversion-en-publicidad-online-industria-combustible-lubricantes-y-carburantes/>

Agarwal, S., Lenka, U., Singh, K., Agrawal, V., & Agrawal, A.

M. (2020). Un enfoque cualitativo de los factores cruciales para el desarrollo sostenible del emprendimiento social de las mujeres: Casos de la India. *Journal of Cleaner Production*, 274, 123135.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123135>

Alguacil, P., Román, C., Alguacil, P., & Román, C. (2020).

Presentación monográfico: La economía social ante sus

retos: emprendimiento, transformación digital, género y desarrollo sostenible. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 133, Article 133.
<https://doi.org/10.5209/reve.69000>

Altamirano, L. G. O., Trujillo, K. A. V., & Salazar, J. L. L. (2020). Emprendimiento e Innovación en Ecuador. *Investigación Académica*, 1(2), Article 2.

Andrade, D. (2019). *Estrategia de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad*.

Arévalo, R. M. S., Álvarez, J. C. E., Palacios, M. M. T., & Zurita, I. N. (2020). Emprendimiento e Innovación: Relación con el desarrollo local. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(Extra 3), Article Extra 3.

Banco Central del Ecuador. (2021). *Estadísticas Económicas*.

<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/116-estad%C3%ADsticas-econ%C3%B3micas>

Banco Mundial. (2021). *Women, Business and the Law*

2021: Women´s economic empowerment is critical to resilient recovery efforts.

<https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/women-business-and-law-2021-womens-economic-empowerment-critical-resilient-recovery>

Barba, V., Mitre, M., & Brío-González, J. del. (2022). The

entrepreneurial intention of university students: An environmental perspective. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), Article 2.

<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100184>

Coulson, G. (2020). *The National Consortium for Entrepreneurship Education*. EntreEd.
<https://www.entre-ed.org/>

Cuadro de indicadores digital: Datos e indicadores. (2021, febrero 4). <https://digital-agenda-data.eu/>

Delias, P., & Nguyen, G.-T. (2021). Creación de prototipos de un plan de mejora de procesos de negocio. Un enfoque basado en evidencia. *Information Systems*, 101, 101812. <https://doi.org/10.1016/j.is.2021.101812>

DESI. (2021). *Cuadro de indicadores digital: Datos e indicadores*. <https://digital-agenda-data.eu/>

DSN. (2020). *Índice de la Economía y la Sociedad Digital (DESI) de 2020*.
<https://www.dsn.gob.es/es/actualidad/sala->

[prensa/%C3%ADndice-econom%C3%ADa-sociedad-digital-desi-2020](#)

Educación y pedagogía en emprendimiento: Revistas SAGE.

(2020, noviembre 14).

<https://journals.sagepub.com/home/eex>

Feijóo, C., & Arenal, A. (2020). Ciudades, innovación y emprendimiento. *Cuadernos de estrategia*, 206, Article 206.

García, M. P. (2019). *Impacto de las tecnologías digitales en la transformación del comercio internacional*. 12.

Global Edge. (2021). *Ecuador: Economy*.

<https://globaledge.msu.edu/countries/ecuador/economy>

Globaltenders. (2020). *Economía ecuatoriana Economía ecuatoriana, oportunidades de negocios en el gobierno de Ecuador Oportunidades de negocios en Ecuador oportunidades de importación y exportación.*
<https://www.globaltenders.com/economy-of-ecuador.php/>

Haara, F. O., & Jenssen, E. S. (2019). The Influence of Pedagogical Entrepreneurship in Teacher Education. *Oxford Research Encyclopedia of Education.*
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.7>
54

Heritage. (2020). *Economía de Ecuador: Población, PIB, Inflación, Negocios, Comercio, IED, Corrupción.*
[//www.heritage.org/index/country/ecuador](http://www.heritage.org/index/country/ecuador)

Li, L., & Wu, D. (2019). Entrepreneurial education and students' entrepreneurial intention: Does team cooperation matter? *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), Article 1.
<https://doi.org/10.1186/s40497-019-0157-3>

Martina, R. A., & Göksen, S. (2020). Desarrollo de salas de escape educativas para la educación emprendedora experiencial. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 2515127420969957.
<https://doi.org/10.1177/2515127420969957>

Molina, E. B. (2020). El descubrimiento de oportunidades para crear valor a través del emprendimiento e innovación. *Ciencia Digital*, 4(3), Article 3.
<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v4i3.1305>

Najera, M. J., Guillén, J. C., Aguayo, J. M. B., Valdés, J. H.,
Lirios, C. G., Morales, F. E., Sánchez, A. S., & Campas,
C. Y. Q. (2020). Redes de formación profesional:
Gestión, innovación y emprendimiento del
conocimiento. *Foro educacional*, 34, Article 34.

Ojeada Beltrán, A., Uribe Urán, A. P., Parejo Rodríguez, A.
de J., Celedón Díaz, A., Castellanos-Ramírez, A.,
Benítez Concha, A. F., Guerra Rizo, C. P., Solano-Bent,
D., Juliao-Esparragoza, D., Pinochet Sánchez, G. V.,
Hernández Martínez, H. L., Silva Guerra, H., Saumett
España, H. G., Estrada López, H. H., Monsalve Cañón,
J. N., Mariño Jiménez, J. P., Hernández García
Develazco, J. J., Parra Salamanca, J. A., Payares Ayola,
M. S., ... Rodríguez Rojas, Y. L. (2020). *Gestión
organizacional sustentabilidad, innovación y
emprendimiento en América Latina*.

<http://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/>

[1430](#)

Osorio Ospina, J. S., Hernández Ortiz, J. J., & Cardona Cano, R. (2020). *Buenas prácticas del curso Prendemente: Emprende e innova*. Universidad de Antioquia.

<http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/1761>

[4](#)

Raj, C. P. (2022). ENTREPRENEURIAL ATTITUDE AMONG COLLEGE DALIT STUDENTS IN CHENNAI. *Journal of Positive School Psychology*, 1481-1488.

Satalkina, L., & Steiner, G. (2020). Digital Entrepreneurship and its Role in Innovation Systems: A Systematic Literature Review as a Basis for Future Research

Avenues for Sustainable Transitions. *Sustainability*,
12(7), Article 7. <https://doi.org/10.3390/su12072764>

Senadi. (2020). *Servicios - Ecuador*.
<https://www.derechosintelectuales.gob.ec/>

Shah, G. B. (2020). Entrepreneurship and Strategic
Management: A Critical Analysis on these Paradigms'
Relationship. *Pravaha*, *26*(1), Article 1.
<https://doi.org/10.3126/pravaha.v26i1.41834>

Souto, J. E., & Rodríguez, Á. (2021). El aprendizaje
empreendedor en un contexto de formación experiencial
y por competencias: Un plan de negocio en tesis de
grado. *The International Journal of Management
Education*, *19*(3), Article 3.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100513>

Statista. (2020). *Infografía: Amazon no para de aumentar sus ventas.* Statista Infografías.

<https://es.statista.com/grafico/14889/amazon-no-para-de-aumentar-sus-ventas/>

Torres, M., & Jerelly, M. (2020). *Estudio de factibilidad sobre el posicionamiento de la innovación digital en productos de las Mipymes, utilizando alguna herramienta Open Source para automatizar el marketing.*

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/49654>

Villarruel, M., & Villarruel, E. M. (2020). El desarrollo humano como fundamento para emprender e innovar. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), Article 1. <https://doi.org/10.30972/rfce.2414365>

Wei, X., Liu, X., & Sha, J. (2019). How Does the Entrepreneurship Education Influence the Students'

Innovation? Testing on the Multiple Mediation Model.

Frontiers in Psychology, 10.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01557>

Yépez, M., Frías, E., & Asunción-Parrales, R. (2019).

Innovación y emprendimiento como nuevo reto del siglo XXI en la sociedad. 10.

Yordanov, D. (2019). MAIN CHARACTERISTICS OF THE MODERN ENTREPRENEUR.

Предприемачество, 7(1), Article 1.

Zambrano, L. (2021). *Guía Didáctica Emprendimiento e Innovación Digital*.

https://campusvirtual.uteg.edu.ec/prg_archivo.cgi?wAccion=ver_archivo&id_archivo=434230&id_curso=2453&id_unidad=43571

Zhang, J., & Price, A. (2020). Developing the enterprise educators' mindset to change the teaching methodology: The case of Creating Entrepreneurial Outcomes (CEO) Programme. *Entrepreneurship Education*, 3(3), Article 3. <https://doi.org/10.1007/s41959-020-00037-1>

Proyectos de Emprendimiento Universitario

Guía para su desarrollo



W^{Live} Working
EDITORIAL

- Mae. Ing. Paul Santiago Freire Sierra
- Mae. Ing. Virginia de Jesús Zambrano Zambrano
- MSc. Ing. Karla Alexandra Ibarra Peña
- MSc. Nathaly Alexandra Fuentes Torres
- MSc. Galo Raúl Carchi Andía

ISBN: 978-9942-7316-2-3



9 789942 731623