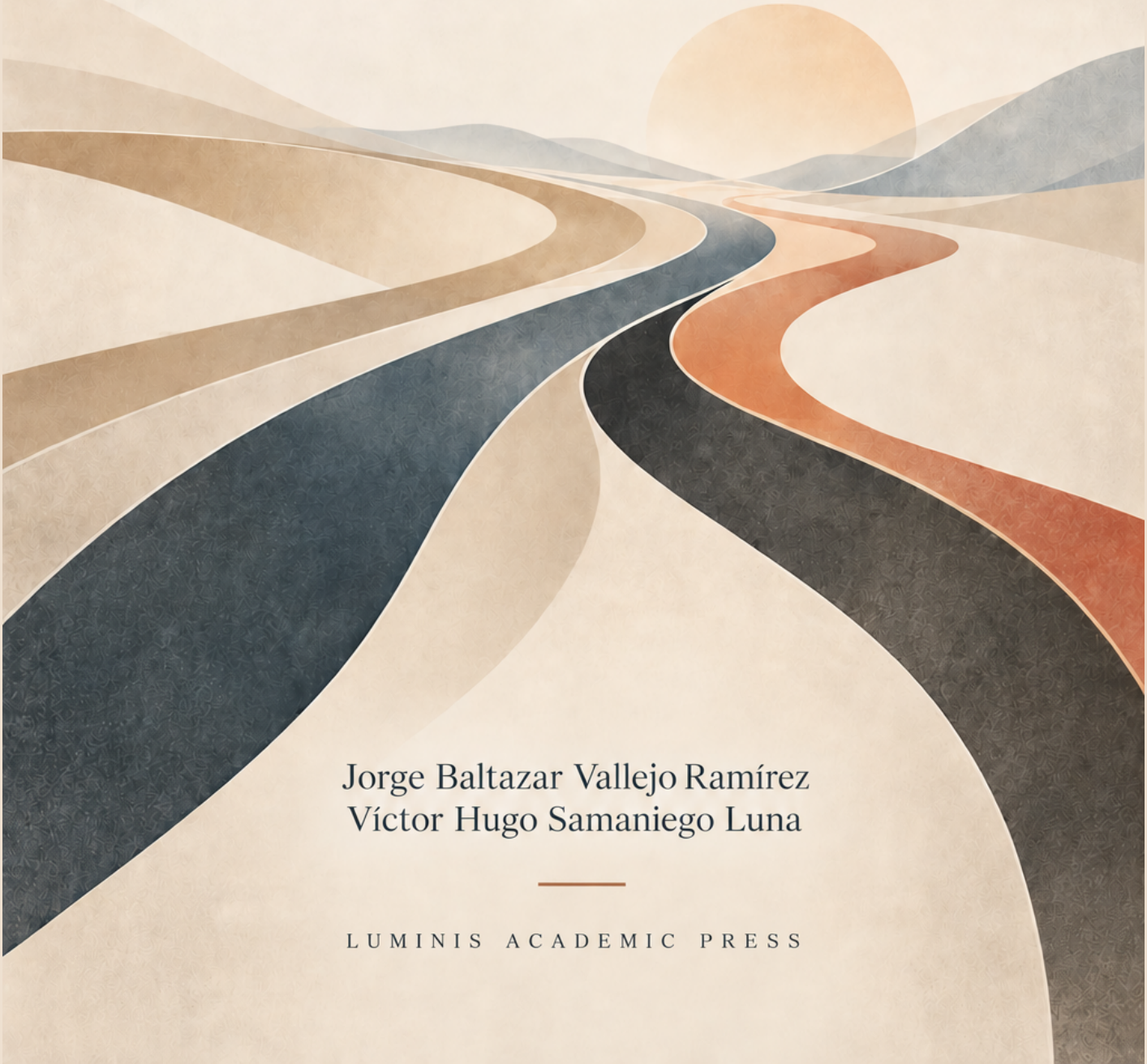
# Emprender lo que viene

Ideas, modelos y estrategias para crear negocios en un mundo que cambia



Jorge Baltazar Vallejo Ramírez
Víctor Hugo Samaniego Luna

LUMINIS ACADEMIC PRESS

LUMINIS ACADEMIC PRESS

# EMPRENDER LO QUE VIENE

Ideas, modelos y estrategias para crear negocios en un mundo que cambia

Jorge Baltazar Vallejo Ramírez

Víctor Hugo Samaniego Luna

**Luminis Editorial**
Sucre - Manabí - Ecuador · 2026

Luminis Academic Press
An imprint of Luminis Editorial

## CRÉDITOS EDITORIALES

# Emprender lo que viene

Ideas, modelos y estrategias para crear negocios en un mundo que cambia


### AUTORÍA

**Jorge Baltazar Vallejo Ramírez**
Instituto Superior Universitario Bolivariano · ORCID 0000-0003-0354-5375 · j.vallejo@tbolivaiano.edu.ec

**Víctor Hugo Samaniego Luna**
Instituto Superior Universitario Bolivariano · ORCID 0009-0009-4145-1506 · rectorado@tbolivariano.edu.ec



### DATOS DE CATALOGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

**Jorge Baltazar Vallejo Ramírez · Víctor Hugo Samaniego Luna**

**Emprender lo que viene**: Ideas, modelos y estrategias para crear negocios en un mundo que cambia

Luminis Editorial · Sucre - Manabí - Ecuador · 2026

**ISBN digital:** 978-9907-9610-2-7

**DOI:** 10.65835/x76h3e05

**Formato:** PDF / EPUB

### EDICIÓN Y PUBLICACIÓN

| | |
|---|---|
| **Edición** | Primera edición |
| **Sello editorial** | Luminis Academic Press |
| **Editorial** | Luminis Editorial |
| **Lugar / año** | Sucre - Manabí - Ecuador · 2026 |
| **ISBN digital** | 978-9907-9610-2-7 |
| **DOI** | 10.65835/x76h3e05 |



### EQUIPO EDITORIAL

| | |
|---|---|
| **Editor en jefe** | Mg. Carmen Petao S. |
| **Editor académico** | Dr. José Hernández Martínez PhD |
| **Supervisión de producción** | Mg. Andrea Rodriguez G. |
| **Diseño y composición** | Luminis Editorial |
| **Corrección de estilo** | Mg. Karen Catagua |
| **Consejo editorial** | Dr. Carlos Sanabria Cuadros<br>Dra. Carolina Méndez<br>Dr. José Miguel Herrera<br>Juan Felipe Sandoval del Pino, MSc. |



### CONTACTO EDITORIAL

| Dirección | Teléfono | Correo | Sitio web |
|---|---|---|---|
| av Guayaquil y Velasco Ibarra | +593979037697 | info@luminiseditorial.com | https://luminiseditorial.com/ |



**Acceso abierto**

Esta obra se publica en acceso abierto conforme a la política editorial de Luminis Editorial – Luminis Academic Press. Los autores conservan los derechos morales y de autor sobre sus contribuciones, y la obra puede ser consultada, utilizada y compartida de acuerdo con los términos de la licencia indicada en esta publicación, respetando en todo momento la autoría y la adecuada citación de la fuente.

BOLIVARIANO
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO

IDENTIDAD INSTITUCIONAL

# Autoridades institucionales y equipo académico

**Luis Guillermo Samaniego Namicela**
Comisión de Revisión

**María del Rocío Delgado**
Comisión de Revisión

AUTORÍA DE LA OBRA

**Jorge Baltazar Vallejo Ramírez**
Instituto Superior Universitario Bolivariano

**Víctor Hugo Samaniego Luna**
Instituto Superior Universitario Bolivariano

# Agradecimiento

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento al Señor Rector Canciller del Instituto Superior Universitario Bolivariano de Loja por su apoyo incondicional y su confianza en la elaboración de este libro. Su respaldo y compromiso con la excelencia académica han sido fundamentales para el desarrollo de este proyecto.

Su liderazgo y visión han creado un entorno propicio para que las ideas florezcan y se transformen en realidades tangibles. Gracias a su apoyo, hemos podido explorar y documentar nuevas oportunidades de negocio con la profundidad y rigor necesarios para ofrecer un recurso valioso a emprendedores y profesionales.

Apreciamos profundamente su dedicación y el papel esencial que ha desempeñado en la realización de este trabajo. Sin su guía y apoyo, este libro no habría sido posible.

Con gratitud y respeto,

**Los autores**

# Presentación

En el dinámico mundo de los negocios, identificar y aprovechar nuevas oportunidades es crucial para el éxito. Este libro te ofrece una guía completa para navegar por las tendencias y cambios que están configurando el futuro empresarial.
Comenzamos explorando la evolución del emprendimiento, desde sus orígenes hasta los cambios recientes que están marcando la pauta. Examinamos cómo la transformación digital, impulsada por tecnologías como la inteligencia artificial y el big data, está transformando el panorama empresarial. Además, analizamos los impactos de la globalización y las nuevas economías en los comportamientos de consumo, y cómo estos cambios están creando nuevas oportunidades y desafíos para los emprendedores.
A continuación, nos adentramos en los modelos de negocio del futuro. Descubrirás las características y estrategias detrás de la economía de plataforma, y cómo crear y escalar plataformas exitosas. La economía circular también ocupa un lugar destacado, con un enfoque en la sostenibilidad y casos de estudio que muestran cómo las empresas están adoptando modelos circulares. También abordamos los negocios sostenibles y responsables, ofreciendo ejemplos de modelos que están marcando la diferencia. Exploramos la economía compartida y sus oportunidades y desafíos, así como el auge de los modelos de suscripción y cómo implementar estrategias efectivas en este sector. Finalmente, discutimos el comercio electrónico y las tendencias actuales para construir una tienda en línea exitosa.
En la sección de innovación y estrategia, exploramos la innovación abierta y la co-creación, proporcionando herramientas y metodologías

el marketing digital. También ofrecemos consejos prácticos sobre financiación y capital de riesgo, con una guía para preparar un pitch efectivo y captar el capital necesario para tu startup.

El libro incorpora, además, casos de startups y empresas que permiten observar cómo distintas organizaciones han construido propuestas de valor, escalado sus operaciones y respondido a cambios del mercado. Estos casos se complementan con un capítulo dedicado a los aprendizajes del proceso emprendedor, donde se analizan la validación, la sostenibilidad financiera, la adaptación y el aprendizaje colectivo como capacidades necesarias para avanzar en escenarios de incertidumbre.

Finalmente, echamos un vistazo al futuro del emprendimiento, examinando tendencias emergentes y cómo las tecnologías en desarrollo están creando nuevas oportunidades de negocio. Discutimos las habilidades y competencias necesarias para mantenerse relevante en un mundo en constante cambio y prepararse para enfrentar los desafíos futuros.

En conjunto, estas secciones articulan una ruta de aprendizaje que parte del contexto emprendedor, avanza hacia el diseño de modelos de negocio y la innovación, y culmina con casos aplicados y una mirada prospectiva. El propósito es que el lector pueda relacionar conceptos, herramientas y experiencias para analizar oportunidades empresariales con criterio propio.

Luminis Academic Press
An imprint of Luminis Editorial

INFORMACIÓN LEGAL

# Derechos de autor y licencia

© 2026, autores de la obra.

Los derechos morales y de autor sobre los contenidos de esta publicación pertenecen a sus respectivos autores. La obra ha sido autorizada para su edición, publicación, distribución y difusión digital a través de Luminis Editorial – Luminis Academic Press, de conformidad con las condiciones editoriales y la licencia aplicable.

Las opiniones, interpretaciones, resultados y conclusiones expresadas son responsabilidad de sus autores. Los materiales pertenecientes a terceros permanecen sujetos a sus respectivos derechos y condiciones de uso.

https://luminiseditorial.com/

# Revisión por pares

**REVISIÓN POR PARES DOBLE CIEGO**

La presente obra fue sometida a un proceso formal de evaluación por pares académicos externos, bajo la modalidad de doble ciego, como parte de los procedimientos de aseguramiento de la calidad científica y editorial establecidos por Luminis Editorial – Luminis Academic Press.

Durante este proceso, especialistas independientes evaluaron la pertinencia académica de la obra, la solidez de su fundamentación, la coherencia metodológica, la consistencia de sus argumentos y la calidad general de sus contenidos. Las observaciones y recomendaciones emitidas fueron consideradas dentro del proceso de revisión previo a la aprobación de la versión definitiva para publicación.

Los dictámenes correspondientes forman parte del expediente editorial de la obra y se conservan como evidencia documental del proceso de evaluación realizado.

En consecuencia, la publicación de este libro acredita el cumplimiento de un proceso de revisión por pares externos y aprobación editorial previa a su publicación, conforme a los criterios de calidad académica aplicados por Luminis Editorial.

---

La información de esta página corresponde al proceso editorial registrado para esta obra.

# Índice general

CAPÍTULO 1 · El emprendimiento 1
1.1 Qué es el emprendimiento 2
1.2 Definición y conceptos clave 3
1.3 Emprendimiento social 3
1.4 Misión social 4
1.5 Sostenibilidad financiera 4
1.6 Ejemplos de emprendimientos tecnológicos 12
1.7 Importancia del emprendimiento corporativo 14
1.8 Características de un emprendedor 14
1.9 Motivaciones para emprender 15
CAPÍTULO 2 · Evolución del emprendimiento 19
2.1 Historia del emprendimiento 20
2.2 Era digital y emprendimiento 21
2.3 Tendencias actuales en el emprendimiento 22
2.4 Globalización y nuevas economías 23
2.5 ¿Qué es la globalización? 23
2.6 Impactos económicos de la globalización 23
2.7 Nuevas economías: concepto y características 24
2.8 Economía digital 24
2.9 Economía verde 24
2.10 Economía de la experiencia 24
2.11 Impactos sociales y ambientales 24
2.12 Urbanización y migración 25
2.13 Desafíos ambientales 25
2.14 Cambios en los comportamientos de consumo 25
2.15 Avances tecnológicos 25
2.16 Globalización 25
2.17 Cambio en los valores y prioridades 26
2.18 Influencias sociales y culturales 26
2.19 Pandemia y cambios en el estilo de vida 26
2.20 Implicaciones para las empresas 28
CAPÍTULO 3 · Modelos de negocio del futuro 31
3.1 La evolución de los modelos de negocio 32
3.2 Modelos de negocio basados en tecnología 32
3.3 Modelos de negocio basados en sostenibilidad 33
3.4 Modelos de negocio basados en la experiencia 33
3.5 Modelos de negocio basados en colaboración 33
3.6 Implicaciones para empresas y emprendedores 34
CAPÍTULO 4 · Economía colaborativa 37
4.1 ¿Qué es la economía colaborativa? 40

4.2 Ventajas de la economía colaborativa sobre el comercio tradicional 42
4.3 Desventajas de la aplicación de la economía colaborativa en las actividades comerciales y de servicios 44
4.4 Sectores empresariales que son parte de la economía colaborativa 45
4.5 La economía colaborativa en Latinoamérica y Ecuador 47
4.6 Los resultados económicos del mercado colaborativo 48
4.7 Perspectivas de la economía colaborativa 49
CAPÍTULO 5 · Modelos de suscripción 51
5.1 ¿El modelo de suscripción se ajusta a las características del consumidor actual? 52
5.2 Ventajas del modelo de suscripción 54
5.3 Información precisa y útil para la planificación estratégica 54
5.4 El enfoque en el cliente bajo el modelo de suscripción 55
5.5 Beneficios para el cliente 56
5.6 Desventajas del modelo de suscripción 58
5.7 Crecimiento del modelo de suscripciones en Latinoamérica 61
5.8 Estrategias para la construcción de un modelo de suscripción exitoso 61
CAPÍTULO 6 · Negocios digitales y comercio electrónico 65
6.1 Tipos de negocios digitales existentes 67
6.2 Perspectivas del e-commerce en la sociedad actual 72
CAPÍTULO 7 · Financiación, capital de riesgo y pitch 77
7.1 Fuentes de financiación 78
7.2 Características del capital de riesgo 79
7.3 Riesgo y Retorno: 80
7.4 Etapas del capital de riesgo 81
7.5 Proceso de obtención de capital de riesgo 82
CAPÍTULO 8 · Startups y modelos empresariales de referencia 89
8.1 Airbnb: redefiniendo la hospitalidad 90
8.2 Slack: transformando la comunicación empresarial 90
8.3 Warby Parker: innovando en la venta de gafas 91
8.4 Zoom: facilitando la comunicación global 92
8.5 Stripe: facilitando los pagos en línea 93
8.6 Robinhood: democratizando la inversión 94
8.7 Beyond Meat: innovando en la alimentación 95
8.8 SpaceX: redefiniendo la exploración espacial 95
8.9 En Ecuador 96
8.10 Kushki: infraestructura de pagos con alcance regional 96
8.11 Kruger Corp: innovación tecnológica desde Ecuador 96
8.12 BuenTrip: construcción de ecosistema e inversión emprendedora 97
8.13 YaEstá: un antecedente del comercio electrónico ecuatoriano 97
8.14 Tipti: conveniencia y comercio electrónico en Ecuador 97
CAPÍTULO 9 · Aprendizajes del proceso emprendedor 99
9.1 Aprender del error sin convertirlo en fracaso definitivo 100
9.2 Validar antes de escalar 100
9.3 Cuidar la sostenibilidad financiera 100
9.4 Adaptarse sin perder el propósito 100

9.5 Construir aprendizaje colectivo 100
CAPÍTULO 10 · El futuro del emprendimiento: tendencias y transformaciones en el horizonte 101
10.1 Tendencias tecnológicas: innovación y adaptación 102
10.2 Economía Global: Resiliencia y Oportunidades Emergentes 102
10.3 Expectativas sociales y culturales: un nuevo paradigma 102
10.4 Hacia un futuro emprendedor consciente y resiliente 103
10.5 Avances tecnológicos 103
10.6 Transformaciones en la economía global 108
10.7 Cambios en las expectativas sociales y culturales 112
10.8 Responsabilidad social empresarial 112
10.9 Diversidad e inclusión 113
10.10 Cambio en las preferencias del consumidor 114
10.11 Reflexiones finales: emprender lo que viene 115
Referencias bibliográficas 116

# Índice de tablas

Tabla 1 ..... 48

# Índice de figuras

Figura 1 · Recesiones en los últimos 150 años ..... 39
Figura 2 · Términos con los que se conoce a la economía colaborativa ..... 41
Figura 3 ..... 44
Figura 4 · Desventajas de la aplicación de una economía colaborativa en el comercio ..... 45
Figura 5 · Sectores empresariales más importantes relacionados con la economía colaborativa ..... 46
Figura 6 ..... 49
Figura 5 ..... 50
Figura 6 ..... 52
Figura 7 ..... 56
Figura 8 · Beneficios del modelo de suscripción para los clientes ..... 56
Figura 9 · Desventajas del modelo de suscripción ..... 60
Figura 10 ..... 61
Figura 11 ..... 61
Figura 12 · Aspectos a tomar en cuenta para la implementación de un modelo de suscripciones ..... 62
Figura 13 · Factores que han influido en la digitalización de los negocios y el comercio ..... 67
Figura 14 · Tipos de negocios digitales ..... 71
Figura 15 · Factores que promueven las compras digitales ..... 73
Figura 16 · Aspectos que hacen que un negocio en línea sea exitoso ..... 75

CAPÍTULO

# 01

# El emprendimiento

LUMINIS ACADEMIC PRESS

## 1.1 Qué es el emprendimiento

El emprendimiento es el camino de quienes se atreven a iniciar y gestionar un nuevo negocio, impulsados por la ilusión de ver crecer sus ideas y obtener resultados. Se trata de identificar oportunidades, innovar y asumir riesgos en busca de hacer realidad un sueño. Los emprendedores son personas valientes que toman la iniciativa para crear y liderar proyectos o empresas, movidos por la pasión y la determinación de hacer algo diferente.

El emprendimiento juega un papel vital en la economía moderna. Es un motor de innovación, crea empleos y contribuye al desarrollo económico. Las nuevas empresas, con frecuencia, traen al mercado productos y servicios novedosos que no solo mejoran nuestra calidad de vida, sino que también abordan problemas sociales.

Emprender es más que solo crear y gestionar una empresa; es un proceso de dar vida a una idea con el objetivo de generar valor y satisfacer las necesidades del mercado. Este camino no está exento de desafíos, ya que implica asumir riesgos tanto financieros como personales, innovar constantemente y desarrollar estrategias que garanticen el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

El impacto del emprendimiento en la economía global es innegable. No solo aporta innovación, sino que también fomenta la competencia, crea empleos y promueve el desarrollo económico. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son el corazón de las economías locales, siendo responsables de una gran parte de la creación de empleo (OECD, 2021).

Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), los países con altos niveles de actividad emprendedora tienden a disfrutar de mayores tasas de crecimiento económico y menores niveles de desempleo. Este fenómeno ha sido ampliamente estudiado y documentado. En esta sección, exploramos los mecanismos detrás de esta relación, presentando ejemplos y estadísticas que demuestran cómo el emprendimiento impulsa el crecimiento económico (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2025).

El emprendimiento impulsa el crecimiento económico a través de varios mecanismos clave:

Innovación: los emprendedores son una fuente constante de innovación. Al introducir nuevos productos, servicios y procesos, no solo mejoran la productividad, sino que también incrementan la eficiencia en la economía.

Competencia: la entrada de nuevos emprendedores en el mercado intensifica la competencia, lo que a menudo resulta en precios más bajos y una mejor calidad de los productos y servicios.

Diversificación: los emprendedores suelen explorar nuevas oportunidades y nichos de mercado, lo que ayuda a diversificar la economía y reducir la dependencia de sectores específicos.

Inversión y capital: las startups y nuevas empresas atraen inversión tanto local como extranjera, inyectando capital en la economía y fomentando el desarrollo de infraestructuras y servicios.

Un claro ejemplo de este impacto es Estados Unidos, donde la industria tecnológica, liderada por Silicon Valley, ha sido un motor crucial del crecimiento económico. Empresas como Apple, Google y Meta (Facebook) no solo han revolucionado sus respectivos sectores, sino que también han creado

ecosistemas de innovación que impulsan el crecimiento económico en otras áreas. Según el GEM, Estados Unidos ha mantenido consistentemente altos niveles de actividad emprendedora, lo que se refleja en su robusto crecimiento económico (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2025).

Las nuevas empresas y startups son también una fuente importante de creación de empleo, especialmente en sus primeras etapas de crecimiento. A medida que estas empresas se expanden, la demanda de mano de obra aumenta, lo que contribuye significativamente a la reducción del desempleo.

## 1.2 Definición y conceptos clave

El emprendimiento es mucho más que simplemente lanzar un negocio; es un viaje profundamente transformador. Comienza con la chispa de una idea, una visión que a menudo nace de la observación aguda de necesidades no satisfechas o problemas sin resolver. Los emprendedores son exploradores modernos, capaces de ver oportunidades donde otros ven obstáculos. Se embarcan en un camino que requiere no solo creatividad e innovación, sino también la valentía de tomar riesgos y la perseverancia para superar los desafíos.

A lo largo de este viaje, los emprendedores reúnen recursos, forjan alianzas y canalizan su energía en dar vida a productos o servicios que buscan mejorar la vida de las personas. Pero más allá de la búsqueda de ganancias, hay un motor más profundo: el deseo de dejar una marca positiva, de contribuir al bienestar de su comunidad y de hacer una diferencia en el mundo. Es un compromiso con algo más grande que ellos mismos, una vocación que, en última instancia, define su propósito y sentido de éxito.

## 1.3 Emprendimiento social

El emprendimiento social es el corazón de quienes no solo ven los problemas del mundo, sino que se sienten llamados a ser parte de la solución. Es el tipo de emprendimiento que nace del deseo profundo de mejorar la vida de las personas y de cuidar el entorno que compartimos. Los emprendedores sociales son individuos que, al enfrentarse a desafíos sociales o ambientales, no se quedan de brazos cruzados. En lugar de eso, se arremangan, reúnen recursos y dan forma a empresas que tienen un propósito más allá del lucro.

Estos emprendedores no solo buscan ser rentables; buscan generar un cambio positivo y duradero en la comunidad. Crean modelos de negocio que, mientras generan ingresos suficientes para ser autosostenibles, también se enfocan en resolver problemas como la pobreza, la desigualdad o la degradación ambiental. A diferencia de las organizaciones sin fines de lucro, que a menudo dependen de donaciones y subvenciones, los emprendimientos sociales encuentran maneras innovadoras de mantenerse por sí mismos, asegurando que su impacto positivo no sea efímero, sino que perdure y crezca con el tiempo (Teece, 2010).

Es un camino lleno de retos, pero también de una profunda satisfacción al saber que cada esfuerzo, cada pequeño logro, contribuye a construir un mundo mejor para todos.

## 1.4 Misión social

La misión social es el alma de un emprendimiento comprometido con cambiar el mundo para mejor. No se trata solo de lo que hacen, sino de por qué lo hacen. Es un propósito que va más allá de las metas financieras: es el deseo profundo de marcar una diferencia real y tangible en la vida de las personas y en el entorno que compartimos.

Este impacto positivo puede tomar muchas formas. Puede ser la lucha por reducir la pobreza, abriendo puertas de oportunidad para quienes más lo necesitan. O puede manifestarse en esfuerzos por mejorar la educación, dando a las nuevas generaciones las herramientas para construir un futuro mejor. También puede estar en la promoción de la salud, asegurando que más personas tengan acceso a la atención y el bienestar que merecen. O en la protección del medio ambiente, preservando los recursos naturales para que las futuras generaciones puedan disfrutar de un planeta saludable.

La misión social es, en esencia, un compromiso inquebrantable con el bienestar de la comunidad y del mundo. Es lo que impulsa a los emprendedores sociales a levantarse cada día, sabiendo que su trabajo no solo tiene un propósito, sino que está contribuyendo a un bien mayor.

## 1.5 Sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera es lo que permite a los emprendimientos sociales mantenerse en pie y seguir avanzando en su misión. A diferencia de las organizaciones sin fines de lucro tradicionales, que a menudo dependen de la generosidad de donantes y subvenciones, los emprendedores sociales buscan una manera de sostenerse por sí mismos.

Esto significa que deben encontrar formas creativas y efectivas de generar ingresos que no solo cubran sus costos operativos, sino que también les permitan crecer y ampliar su impacto. Es un equilibrio delicado entre hacer el bien y hacerlo de manera que el proyecto sea autosuficiente a largo plazo.

Al encontrar este equilibrio, los emprendedores sociales aseguran que sus esfuerzos no se detendrán por la falta de fondos. Al contrario, logran que su impacto positivo continúe y se expanda, permitiéndoles seguir marcando la diferencia en la vida de las personas y en el mundo que los rodea, con la independencia y resiliencia que les da su propia sostenibilidad financiera (World Economic Forum, 2025).

### 1.5.1 Innovación

Los emprendedores sociales son personas que piensan de manera diferente cuando se trata de resolver problemas que afectan a la sociedad. En lugar de seguir el camino tradicional, buscan enfoques innovadores que puedan transformar la realidad de quienes más lo necesitan.

Esto puede significar aprovechar las nuevas tecnologías para llegar a más personas o mejorar procesos, implementar modelos de negocio disruptivos que desafían el statu quo, o encontrar maneras creativas de abordar los desafíos sociales que otros han pasado por alto (Teece, 2010).

Lo que distingue a estos emprendedores es su capacidad para ver el potencial en lo que otros consideran obstáculos y su determinación para convertir ideas audaces en soluciones concretas que marquen una diferencia real en la vida de las personas. Son innovadores de corazón, guiados por la pasión de crear un mundo mejor.

### 1.5.2 Impacto medible

Para los emprendimientos sociales, medir y evaluar su impacto no es solo una tarea técnica; es una manera de asegurarse de que están realmente haciendo la diferencia que se proponen. Es como un espejo en el que pueden ver si sus esfuerzos están alcanzando a las personas que necesitan ayuda y si las soluciones que ofrecen están funcionando como esperaban.

Este proceso de evaluación constante les permite ajustar sus estrategias y mejorar continuamente. Pero hay algo más: cuando un emprendimiento social puede demostrar con hechos que está generando un cambio positivo, también gana credibilidad y confianza. Esto, a su vez, atrae a inversores y donantes que comparten su visión y quieren ser parte de esa transformación.

En síntesis, medir el impacto no es solo una manera de afinar el camino, sino también de construir alianzas que fortalezcan la misión y amplifiquen su alcance, asegurando que el bien que se hace hoy siga creciendo mañana.

### 1.5.3 El emprendimiento social es crucial por varias razones

Los emprendedores sociales tienen una habilidad especial para ver problemas que otros a menudo pasan por alto. Mientras las empresas tradicionales y los gobiernos suelen enfocarse en cuestiones más visibles o rentables, estos emprendedores se dedican a abordar desafíos que, aunque no siempre están en el centro de atención, son profundamente importantes para las comunidades que los viven.

Al concentrarse en estas áreas desatendidas, desarrollan soluciones creativas e innovadoras que no solo ayudan a resolver los problemas de manera efectiva, sino que también tienen el potencial de inspirar cambios más amplios. Lo que comienza como una solución local, enfocada en una comunidad específica, puede ser adaptada y ampliada para beneficiar a muchas más personas en diferentes lugares.

Los emprendedores sociales no solo resuelven problemas; construyen caminos hacia un futuro mejor, demostrando que con creatividad, empatía y determinación, es posible transformar realidades que otros consideran imposibles de cambiar.

### 1.5.4 Empoderamiento de comunidades

En el corazón del emprendimiento social se encuentra un compromiso genuino con el empoderamiento de las comunidades locales. Estos emprendedores no trabajan en un vacío; en cambio, colaboran estrechamente con las personas que conocen mejor sus propios desafíos y necesidades. Involucrar a la comunidad en cada paso del proceso, desde el desarrollo hasta la implementación de soluciones, no solo asegura que las respuestas sean prácticas y adecuadas a las circunstancias locales, sino que también fortalece a las comunidades mismas.

Este enfoque participativo tiene un doble propósito. Por un lado, garantiza que las soluciones sean realmente efectivas y sostenibles, ya que son creadas y adaptadas por aquellos que las usarán. Por otro lado, ofrece a las comunidades la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y acceder a recursos que antes podrían haber estado fuera de su alcance.

Al proporcionar formación, herramientas y apoyo, los emprendimientos sociales ayudan a las personas a desarrollar una mayor capacidad para abordar sus propios problemas y crear oportunidades para su futuro. Así, no solo se resuelven problemas inmediatos, sino que se sientan las bases para un crecimiento y una prosperidad a largo plazo.

El verdadero empoderamiento significa que las comunidades no solo son beneficiarias de las soluciones, sino también actores activos en su propio progreso. Este enfoque no solo cambia vidas, sino que también construye una red de apoyo y capacidad local que puede enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades de manera independiente en el futuro.

### 1.5.5 Modelo de negocio sostenible

Para los emprendimientos sociales, construir un modelo de negocio sostenible no es solo una estrategia financiera, sino una forma de asegurar que su misión tenga un impacto duradero. Al generar sus propios ingresos, estos emprendimientos disminuyen su dependencia de donaciones y subvenciones, lo que les permite tener una mayor autonomía y estabilidad financiera (Teece, 2010).

Este enfoque les da la libertad de centrarse en sus objetivos a largo plazo sin el constante desafío de buscar financiamiento externo. Al ser autosuficientes, pueden mantener sus operaciones diarias de manera continua y, lo más importante, tienen la capacidad de expandir su impacto. Esto significa que pueden llegar a más comunidades, ofrecer más servicios y crear más oportunidades para aquellos que más lo necesitan.

Un modelo de negocio sostenible también abre la puerta a la innovación, ya que los emprendedores pueden invertir en nuevas ideas y mejoras sin depender de fondos externos. Además, al demostrar que sus soluciones no solo son efectivas, sino también financieramente viables, pueden atraer a socios, inversores y donantes que están interesados en apoyar iniciativas que muestran resultados concretos y un futuro prometedor (Teece, 2010).

En síntesis, al lograr una base sólida de ingresos propios, los emprendimientos sociales no solo garantizan su supervivencia, sino que también amplifican su capacidad para generar un cambio positivo en las comunidades que sirven, creando un ciclo de crecimiento y mejora continua que beneficia a todos.

### 1.5.6 Inspiración y cambio cultural

Los emprendedores sociales son mucho más que creadores de empresas; son verdaderos agentes de cambio que iluminan el camino hacia un futuro mejor. A través de su trabajo, no solo resuelven problemas y ofrecen soluciones innovadoras, sino que también inspiran a quienes los rodean. Su dedicación a causas sociales y su compromiso con el impacto positivo en la comunidad sirven como un faro de esperanza y motivación para otros.

Al demostrar cómo es posible combinar el éxito empresarial con la responsabilidad social, estos emprendedores muestran que se puede tener éxito sin sacrificar valores importantes. Su ejemplo motiva a otros a reflexionar sobre el impacto social de sus propios proyectos y a considerar cómo sus esfuerzos pueden contribuir al bienestar común.

Más allá de sus logros individuales, los emprendedores sociales promueven una cultura de responsabilidad y conciencia social. A medida que sus historias y sus éxitos se comparten, fomentan un cambio cultural donde la acción consciente y el compromiso social se vuelven valores centrales. Esto impulsa a más personas a adoptar una mentalidad de servicio y a integrar prácticas responsables en sus propios emprendimientos y en sus vidas diarias.

Al inspirar a otros a seguir su ejemplo, estos emprendedores no solo crean un cambio positivo en el presente, sino que siembran las semillas para una cultura de empatía, solidaridad y compromiso social que puede florecer y crecer en el futuro. Su impacto va más allá de los límites de sus propios proyectos, generando ondas de cambio que promueven un mundo más consciente y equitativo.

### 1.5.7 Emprendimiento tecnológico

El emprendimiento tecnológico es mucho más que una tendencia; es una fuerza poderosa que está dando forma al futuro. Los emprendedores en este campo están al frente de una revolución que transforma industrias enteras y redefine la manera en que vivimos y trabajamos. Su capacidad para visualizar y materializar soluciones innovadoras está marcando una diferencia real en la economía global.

Estos visionarios no solo crean productos y servicios nuevos, sino que también exploran y aprovechan tecnologías emergentes para resolver problemas de formas que antes parecían imposibles. Desde aplicaciones que facilitan nuestra vida diaria hasta plataformas que conectan a personas en todo el mundo, su trabajo está en el núcleo de la transformación digital que está remodelando el paisaje empresarial (OECD, 2021).

Pero el impacto del emprendimiento tecnológico va más allá de la creación de gadgets o aplicaciones. Estos emprendedores son catalizadores de cambio, impulsando el desarrollo de soluciones que pueden mejorar la eficiencia en numerosos sectores, desde la salud hasta la educación y más allá. Sus innovaciones abren nuevas oportunidades y crean formas más efectivas de abordar desafíos antiguos y nuevos.

Además, el emprendimiento tecnológico tiene un efecto multiplicador en la economía global. Al fomentar la creación de nuevos productos, servicios y modelos de negocio, estos emprendedores no solo generan empleo y crecimiento económico, sino que también promueven un ambiente de colaboración y competencia que impulsa aún más la innovación (Teece, 2010).

En síntesis, los emprendedores tecnológicos no solo están creando el futuro, sino que están haciendo posible un mundo más interconectado, eficiente y dinámico. Su trabajo inspira a otros a soñar en grande, a innovar sin límites y a enfrentar los desafíos del mañana con valentía y creatividad.

### 1.5.8 Innovación disruptiva

Los emprendedores tecnológicos tienen una habilidad especial para desatar una verdadera revolución en las industrias con sus innovaciones disruptivas. No se limitan a mejorar lo que ya existe; van más allá, creando algo completamente nuevo que transforma el mercado y deja atrás los viejos métodos.

Imagina cómo las plataformas de streaming de música, como Spotify o Apple Music, han cambiado radicalmente la forma en que escuchamos música. Antes, comprar discos o CDs era la norma, y las tiendas de música eran un lugar común. Pero estas innovaciones trajeron una forma de acceder a millones de canciones al alcance de un clic, cambiando no solo la forma en que disfrutamos la música, sino también cómo se produce y se distribuye.

Este tipo de cambio no solo pone en evidencia la capacidad de estos emprendedores para anticipar y crear el futuro, sino que también ilustra cómo sus ideas tienen el poder de hacer que productos y servicios tradicionales se vuelvan obsoletos. Al romper con las convenciones establecidas, estos innovadores no solo crean nuevas oportunidades de negocio, sino que también remodelan nuestras vidas diarias, mostrando que la tecnología puede ser una fuerza poderosa para el cambio positivo.

### 1.5.9 Escalabilidad

La escalabilidad es una de las características más fascinantes del emprendimiento tecnológico. Imagina un negocio con el potencial de crecer a una velocidad asombrosa, expandiéndose por todo el mundo sin los mismos obstáculos que enfrentan las empresas tradicionales. Este es el poder de la escalabilidad en el ámbito tecnológico.

Los negocios tecnológicos tienen una capacidad única para crecer rápidamente, gracias a la naturaleza digital y flexible de muchos de sus productos y servicios. Esto significa que, a diferencia de las empresas físicas que necesitan abrir nuevas sucursales o fábricas para expandirse, los negocios digitales pueden llegar a mercados globales con una inversión relativamente baja.

Un gran ejemplo de esta capacidad es Meta (Facebook). Lo que comenzó como una simple red social exclusiva para estudiantes universitarios en Harvard se transformó en una plataforma global con miles de millones de usuarios. La escalabilidad de Meta (Facebook) no solo permitió su crecimiento explosivo, sino que también demostró cómo una idea innovadora puede conectar a personas en todos los rincones del planeta y crear un impacto masivo.

Esta capacidad de expansión rápida y eficiente es posible porque los productos digitales pueden ser replicados y distribuidos a gran escala sin necesidad de una infraestructura física extensa. Además, el uso de internet y plataformas en línea permite a las empresas alcanzar a audiencias internacionales sin los costos asociados con la expansión tradicional.

La escalabilidad en el emprendimiento tecnológico no solo ofrece la oportunidad de crecer de manera acelerada, sino que también abre puertas a una innovación sin fronteras. Permite a los emprendedores transformar ideas en movimientos globales e impactar vidas en todo el mundo, demostrando que en el mundo digital, las posibilidades de desarrollo son amplias.

### 1.5.10 Modelo de negocio innovador

Los emprendimientos tecnológicos tienen una habilidad especial para desafiar y redefinir las estructuras tradicionales de las industrias. En lugar de seguir las viejas reglas del juego, estos innovadores crean nuevos modelos de negocio que no solo capturan la imaginación, sino que también transforman la forma en que interactuamos con productos y servicios (Teece, 2010).

Considera cómo los modelos de negocio innovadores, como las suscripciones, el modelo freemium, el comercio electrónico y la publicidad en línea, están revolucionando nuestras experiencias diarias. Estos enfoques no solo ofrecen nuevas maneras de generar ingresos, sino que también brindan a los consumidores flexibilidad y opciones que antes no estaban disponibles (Teece, 2010; UNCTAD, 2021).

Un claro ejemplo de esta transformación es Spotify. La plataforma no solo introdujo una forma novedosa de escuchar música, sino que también reinventó el modelo de negocio de la industria musical. Con su modelo freemium, Spotify ofrece a los usuarios acceso gratuito a una vasta biblioteca de música, interrumpida solo por anuncios. Para aquellos que desean una experiencia sin interrupciones, la opción premium permite disfrutar de música sin anuncios y con características adicionales. Este enfoque no solo atrajo a una amplia base de usuarios, sino que también demostró cómo un modelo de negocio innovador puede captar la atención global y crear nuevas fuentes de ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010).

Los emprendimientos tecnológicos a menudo aplican estos modelos disruptivos en diversas áreas, desde el comercio electrónico hasta la publicidad en línea, cambiando la forma en que compramos, consumimos contenido y nos conectamos con las marcas. Por ejemplo, el comercio electrónico ha transformado las compras al permitirnos adquirir productos desde la comodidad de nuestro hogar, mientras que la publicidad en línea ha permitido a las empresas llegar a audiencias específicas con precisión y eficacia (UNCTAD, 2021).

En conjunto, los modelos de negocio innovadores no solo desafían las normas establecidas, sino que también abren nuevas oportunidades para el crecimiento y la conexión con los consumidores. Al romper con los métodos tradicionales y ofrecer algo fresco y relevante, los emprendedores tecnológicos están creando un impacto duradero en sus industrias, demostrando que la creatividad y la innovación pueden cambiar el mundo (Teece, 2010).

### 1.5.11 Capital de riesgo

Para muchas startups tecnológicas, el camino hacia el éxito está pavimentado con desafíos financieros significativos. Desarrollar un producto innovador, escalar rápidamente y competir en un mercado global requieren más que solo una gran idea; a menudo, se necesita una inversión considerable para transformar esa visión en realidad. Aquí es donde entra el capital de riesgo.

El capital de riesgo, o venture capital, juega un papel crucial en el ecosistema de las startups. Se trata de inversiones realizadas por inversores que están dispuestos a asumir riesgos significativos con la esperanza de obtener rendimientos elevados. Estos inversores no solo proporcionan el capital necesario para que las startups crezcan y se desarrollen, sino que también aportan experiencia, asesoramiento y conexiones valiosas que pueden ser clave para el éxito de la empresa.

Un par de ejemplos notables son Uber y Airbnb, dos nombres que han cambiado la forma en que vivimos y trabajamos. Ambos empezaron como ideas innovadoras con un gran potencial, pero necesitaban capital para desarrollar sus plataformas, atraer usuarios y expandirse rápidamente. Las inversiones de capital de riesgo fueron fundamentales para su crecimiento explosivo. Con el apoyo financiero necesario, Uber pudo construir su infraestructura global y escalar su servicio de transporte en ciudades de todo el mundo. De manera similar, Airbnb utilizó su financiamiento para expandir su red de anfitriones y huéspedes a nivel internacional, transformando la industria de la hospitalidad.

El capital de riesgo no solo permite a estas empresas alcanzar nuevos mercados y desarrollar tecnologías avanzadas, sino que también les ofrece el respiro financiero para enfrentar y superar los desafíos que surgen en las primeras etapas de su crecimiento. Sin estas inversiones, muchas startups podrían quedarse estancadas en la fase de desarrollo, incapaces de realizar su potencial completo.

El capital de riesgo es una fuerza que impulsa la innovación y el progreso en el mundo de las startups tecnológicas. Ofrece a los emprendedores el apoyo financiero necesario para convertir sus ideas en realidades globales, y a cambio, los inversores se benefician al ser parte de historias de éxito que redefinen industrias enteras. Es una asociación dinámica y valiosa que ayuda a convertir el potencial en éxito tangible, y a transformar conceptos revolucionarios en empresas líderes en el mercado.

### 1.5.12 Desarrollo ágil

El desarrollo ágil ha revolucionado la forma en que los emprendimientos tecnológicos construyen y perfeccionan sus productos. En lugar de seguir un plan rígido y predeterminado, el enfoque ágil se basa en la flexibilidad, la colaboración y la adaptabilidad. Este método se enfoca en realizar iteraciones rápidas, permitir la retroalimentación constante y buscar mejoras continuas, lo que resulta fundamental para el éxito en un entorno tecnológico en constante cambio.

En el corazón del desarrollo ágil se encuentran metodologías como Scrum y Kanban. Estas prácticas permiten a los equipos de desarrollo trabajar de manera eficiente y adaptarse rápidamente a las necesidades emergentes del mercado. Con Scrum, por ejemplo, el trabajo se divide en ciclos cortos llamados "sprints", cada uno con objetivos específicos que se revisan y ajustan al final del período. Esto no solo mantiene el proyecto en movimiento, sino que también permite a los equipos responder de manera efectiva a los cambios y a la retroalimentación de los usuarios.

Kanban, por otro lado, se centra en la visualización del trabajo y en la gestión del flujo de tareas. Utiliza un tablero para mostrar el progreso de las tareas y permite a los equipos ajustar sus prioridades y recursos según sea necesario. Esta metodología ayuda a identificar y resolver cuellos de botella, lo que optimiza el flujo de trabajo y mejora la eficiencia.

El enfoque ágil no solo beneficia a los equipos de desarrollo, sino que también mejora la experiencia del usuario. Al incorporar la retroalimentación constante de los clientes y realizar ajustes rápidos, los productos se desarrollan en alineación directa con las necesidades y expectativas del mercado. Esto resulta en productos que son más relevantes, útiles y satisfactorios para los usuarios finales.

En términos generales, el desarrollo ágil es una metodología dinámica y centrada en el usuario que permite a los emprendedores tecnológicos construir productos de alta calidad de manera más efectiva. Al fomentar la colaboración, la adaptabilidad y la mejora continua, el enfoque ágil no solo

acelera el proceso de desarrollo, sino que también asegura que los productos evolucionen de manera que realmente resuelvan los problemas y satisfagan las necesidades de los usuarios. Este enfoque es esencial para mantenerse competitivo en un mundo tecnológico que cambia a gran velocidad.

### 1.5.13 Importancia del emprendimiento tecnológico

Los emprendedores tecnológicos son referentes de innovación que están redefiniendo el mundo a nuestro alrededor. Son los motores de la innovación, capaces de desarrollar tecnologías que no solo transforman industrias enteras, sino que también mejoran significativamente nuestra calidad de vida y abren puertas a nuevas oportunidades.

Tomemos a Tesla como ejemplo: esta empresa no solo ha revolucionado la industria automotriz con sus vehículos eléctricos y tecnologías de conducción autónoma, sino que también ha puesto el foco en la sostenibilidad y la eficiencia energética. Tesla ha demostrado que es posible desafiar las normas establecidas, ofreciendo soluciones que no solo son innovadoras, sino también fundamentales para abordar desafíos globales como el cambio climático.

La economía digital constituye una parte significativa de la actividad económica estadounidense. El Bureau of Economic Analysis estimó que en 2022 representó el 10,0 % del PIB de Estados Unidos, equivalente a aproximadamente USD 2,6 billones, e incluyó infraestructura digital, comercio electrónico y servicios digitales con precio (U.S. Bureau of Economic Analysis [BEA], 2023). Esta referencia permite dimensionar el peso económico de las actividades digitales sin confundirlas con la totalidad del sector tecnológico.

Además, los emprendedores tecnológicos están cambiando la forma en que accedemos a la información y nos conectamos globalmente. Google, por ejemplo, ha facilitado el acceso a una cantidad casi infinita de información, permitiendo a las personas de todo el mundo encontrar respuestas y recursos con solo unos clics. Por otro lado, Zoom ha transformado la manera en que trabajamos y nos comunicamos, haciendo posible que las reuniones y colaboraciones se realicen a distancia de manera efectiva y conveniente.

Por ello, el emprendimiento tecnológico no solo impulsa la innovación y el crecimiento económico, sino que también mejora la manera en que vivimos, trabajamos y nos conectamos. Estos emprendedores están a la vanguardia de la transformación digital, creando soluciones que abordan desafíos complejos y que tienen el poder de cambiar nuestras vidas de maneras profundas y positivas. Su trabajo no solo impulsa el progreso tecnológico, sino que también contribuye a construir un mundo más conectado, eficiente y sostenible (OECD, 2021).

### 1.5.14 Desafíos del emprendimiento tecnológico

Aunque el emprendimiento tecnológico ofrece un sinfín de oportunidades y beneficios, no está exento de desafíos significativos que pueden poner a prueba incluso a los emprendedores más experimentados. Estos desafíos, si bien son complejos, también ofrecen la oportunidad de innovar y crecer.

Uno de los desafíos más evidentes es el ritmo vertiginoso de la evolución tecnológica. Los avances ocurren a una velocidad tan rápida que mantenerse al día puede parecer una tarea monumental. Para enfrentar esto, es crucial que las empresas fomenten una cultura de aprendizaje continuo y flex-

ibilidad. Esto significa no solo capacitar a los empleados en las últimas tecnologías y metodologías, sino también estar dispuestos a adaptarse a nuevas tendencias y a pivotar cuando sea necesario. La capacidad de aprender y evolucionar constantemente puede ser la diferencia entre el éxito y el estancamiento (Ries, 2011; Blank, 2013).

Otro reto importante es la laguna entre el avance tecnológico y la capacidad de los gobiernos para regularlo adecuadamente. Las leyes y regulaciones a menudo no alcanzan el ritmo de la tecnología emergente, creando un panorama regulatorio que puede variar ampliamente de un país a otro. Para navegar este entorno, las empresas deben colaborar estrechamente con legisladores y mantenerse informadas sobre los cambios en las normativas. Esta colaboración no solo ayuda a anticipar y adaptarse a nuevas leyes, sino que también puede influir en la creación de políticas que beneficien a la industria en su conjunto.

La privacidad y la seguridad de los datos son preocupaciones críticas en la era digital. Con el aumento de la recopilación de datos y el creciente número de ciberataques, implementar medidas robustas de ciberseguridad es esencial para proteger la información sensible y ganar la confianza de los usuarios. Las empresas deben adherirse a las mejores prácticas de privacidad y estar al tanto de las últimas amenazas y tecnologías de seguridad. Esto no solo protege la integridad de los datos, sino que también refuerza la reputación de la empresa como un custodio confiable de la información de sus clientes.

Finalmente, uno de los mayores desafíos que enfrentan los emprendimientos tecnológicos es la escasez de talento cualificado. La demanda de habilidades tecnológicas avanzadas supera la oferta disponible, lo que dificulta la contratación de profesionales altamente capacitados. Para abordar este problema, las empresas deben invertir en programas de formación interna y colaborar con instituciones educativas para formar la próxima generación de profesionales. Además, promover una cultura de innovación y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional puede atraer y retener a los mejores talentos, creando un equipo capaz de enfrentar los retos del futuro.

Aunque el emprendimiento tecnológico presenta una serie de desafíos, cada uno de ellos también representa una oportunidad para crecer, innovar y mejorar. Con la estrategia adecuada y un enfoque proactivo, los emprendedores pueden superar estos obstáculos y seguir impulsando el avance tecnológico y el éxito empresarial.

## 1.6 Ejemplos de emprendimientos tecnológicos

### 1.6.1 Google

En 1998, Larry Page y Sergey Brin lanzaron Google como un motor de búsqueda universitario, sin saber que estaba a punto de cambiar el mundo. Lo que empezó como una herramienta para encontrar información en la web pronto se convirtió en una de las empresas tecnológicas más influyentes del planeta. Hoy en día, Google ofrece una vasta gama de productos y servicios, que abarcan desde la publicidad en línea hasta innovaciones en inteligencia artificial y sistemas operativos móviles. Su impacto es innegable, ya que ha integrado su presencia en la vida diaria de millones de personas, transformando la forma en que buscamos, conectamos y vivimos en la era digital (OECD, 2021).

### 1.6.2 Amazon

En 1994, Jeff Bezos fundó Amazon como una librería en línea. Lo que comenzó como un modesto sitio web de venta de libros se ha transformado en un coloso del comercio electrónico y la computación en la nube. Amazon ha revolucionado múltiples industrias, cambiando para siempre la manera en que compramos y consumimos contenido (UNCTAD, 2021).

### 1.6.3 SpaceX

Fundada por Elon Musk en 2002, SpaceX ha marcado un antes y un después en la industria aeroespacial. Con su visión de reducir los costos de lanzamiento y hacer los viajes espaciales más accesibles, SpaceX ha logrado desarrollos impresionantes, como cohetes reutilizables y misiones tripuladas a la Estación Espacial Internacional, acercándonos un paso más a la exploración del espacio profundo.

### 1.6.4 Innovaciones basadas en nuevas tecnologías

Un ejemplo destacado de cómo la tecnología puede transformar el mundo es Bill Gates y Microsoft. A través de la creación de software accesible y poderoso, Microsoft no solo cambió la forma en que trabajamos, sino que también sentó las bases para la revolución digital que ha dado forma a la sociedad moderna.

### 1.6.5 Emprendimiento corporativo

El emprendimiento corporativo, o intraemprendimiento, es una estrategia que las empresas establecidas utilizan para fomentar la innovación y la creación de nuevos negocios dentro de su propia estructura. Este enfoque permite a las organizaciones aprovechar su infraestructura y recursos para explorar nuevas oportunidades de crecimiento y adaptarse a los cambios del mercado.

El intraemprendimiento consiste en crear un ambiente que alienta a los empleados a innovar, asumir riesgos y desarrollar nuevas ideas, productos o servicios que puedan expandir o transformar el negocio. Todo esto se realiza dentro del marco y con los recursos de la empresa matriz.

Este tipo de emprendimiento impulsa la innovación interna al cultivar una cultura que valora la creatividad y apoya ideas disruptivas. Un ejemplo de ello es el programa "15% de tiempo" de 3M, que permite a los empleados dedicar una parte de su tiempo a proyectos personales, lo que ha dado lugar a innovaciones tan exitosas como el Post-it. Además, facilita la creación de nuevos negocios al permitir que las empresas desarrollen nuevas líneas o spin-offs dentro de su estructura, como lo demuestra Google con su incubadora "Area 120", que proporciona recursos para lanzar startups internas.

El emprendimiento corporativo también es clave para que las empresas se adapten y respondan rápidamente a los cambios del mercado. Un ejemplo es General Electric (GE), que ha transformado sus divisiones para alinearse con las tendencias tecnológicas emergentes. Finalmente, este enfoque contribuye al desarrollo de talento al ofrecer a los empleados oportunidades de crecimiento profesional y realización personal. Adobe, por ejemplo, tiene su programa Kickbox, que proporciona a los empleados herramientas y recursos para desarrollar sus ideas, lo que no solo mejora la innovación, sino también la satisfacción y retención del personal.

## 1.7 Importancia del emprendimiento corporativo

El emprendimiento corporativo es fundamental para las empresas por varias razones. En primer lugar, impulsa la innovación continua al fomentar una cultura que mantiene a la empresa a la vanguardia de la tecnología y las tendencias del mercado, asegurando un flujo constante de nuevos productos y servicios; un ejemplo claro es Amazon, que alienta a sus empleados a ser inventivos y centrados en el cliente mediante sus "Principios de Liderazgo". Además, contribuye a la diversificación del riesgo al permitir la creación de nuevas líneas de negocio dentro de la empresa, lo que ayuda a estabilizarla frente a fluctuaciones del mercado, como lo demuestra IBM con su expansión hacia la inteligencia artificial y la nube. La retención de talento también se beneficia, ya que ofrecer oportunidades para trabajar en proyectos innovadores puede mejorar la moral y la lealtad de los empleados, un ejemplo de esto es Salesforce Labs, que permite a los empleados desarrollar y probar nuevas aplicaciones. Asimismo, el emprendimiento corporativo promueve la agilidad organizacional, permitiendo a las empresas adaptarse rápidamente a cambios y nuevas oportunidades; por ejemplo, Microsoft ha transitado exitosamente de ser una empresa centrada en software de escritorio a liderar en servicios de nube e inteligencia artificial. Sin embargo, este enfoque enfrenta desafíos como la resistencia al cambio, la asignación de recursos, la integración de nuevas ideas y la medición del éxito. Para superar estos desafíos, las empresas deben crear entornos que valoren y recompensen la innovación, establecer procesos claros para la asignación de recursos, fomentar la colaboración interdepartamental y desarrollar métricas claras para evaluar el impacto de los proyectos de emprendimiento (OECD, 2021).

## 1.8 Características de un emprendedor

Los emprendedores exitosos suelen compartir ciertas cualidades que les permiten superar los desafíos que enfrentan en su camino. Algunas de las más importantes son:

Visión: Una visión clara y apasionada sobre lo que quieren lograr, que les guía en cada paso de su emprendimiento.

Innovación: La capacidad de pensar de manera creativa y desarrollar soluciones nuevas e ingeniosas que resuelvan problemas o mejoren procesos existentes.

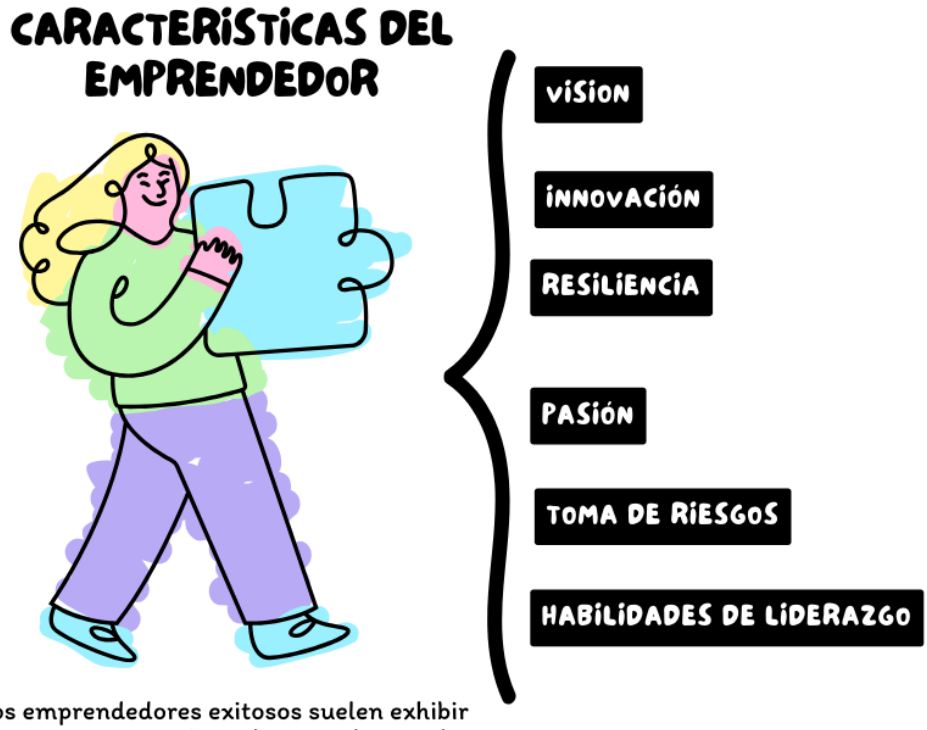
Resiliencia: La fuerza para persistir incluso cuando se enfrentan a fracasos y obstáculos, aprendiendo de cada experiencia y continuando hacia adelante (World Economic Forum, 2025).

Pasión: Una motivación interna poderosa que alimenta su dedicación y les da la energía para seguir trabajando hacia sus objetivos, incluso en los momentos difíciles.

Toma de riesgos: La disposición a asumir riesgos calculados, entendiendo que el éxito a menudo requiere aventurarse más allá de la zona de confort.

Habilidades de liderazgo: La capacidad de inspirar, guiar y motivar a otros, creando un equipo fuerte y cohesionado que comparte la visión y trabaja juntos para alcanzarla.

Estas características no solo ayudan a los emprendedores a enfrentar los desafíos del camino, sino que también son la base sobre la cual construyen sus empresas y crean un impacto duradero. Cada una de estas cualidades contribuye al éxito de un emprendedor, permitiéndoles transformar sus ideas en realidades y enfrentar los desafíos con una actitud positiva y resolutiva.




Los emprendedores exitosos suelen exhibir ciertas características clave que les ayudan a navegar los desafíos del emprendimiento

## 1.9 Motivaciones para emprender

Las motivaciones para emprender son tan diversas como los emprendedores mismos. Estas motivaciones pueden surgir de una combinación de factores personales profundos y de influencias externas que inspiran a los individuos a dar el salto hacia el mundo del emprendimiento. A continuación, exploramos algunas de las razones más comunes por las que las personas deciden emprender:

Independencia y autonomía: Una de las motivaciones más poderosas para emprender es el deseo de ser su propio jefe. La idea de tomar decisiones propias, tener el control sobre el trabajo y el futuro, y construir algo desde cero puede ser increíblemente atractiva. Para muchos, la independencia es sinónimo de libertad, y la posibilidad de dirigir su propio camino, sin estar atado a las reglas y estructuras de una empresa tradicional, es una gran fuente de satisfacción personal.

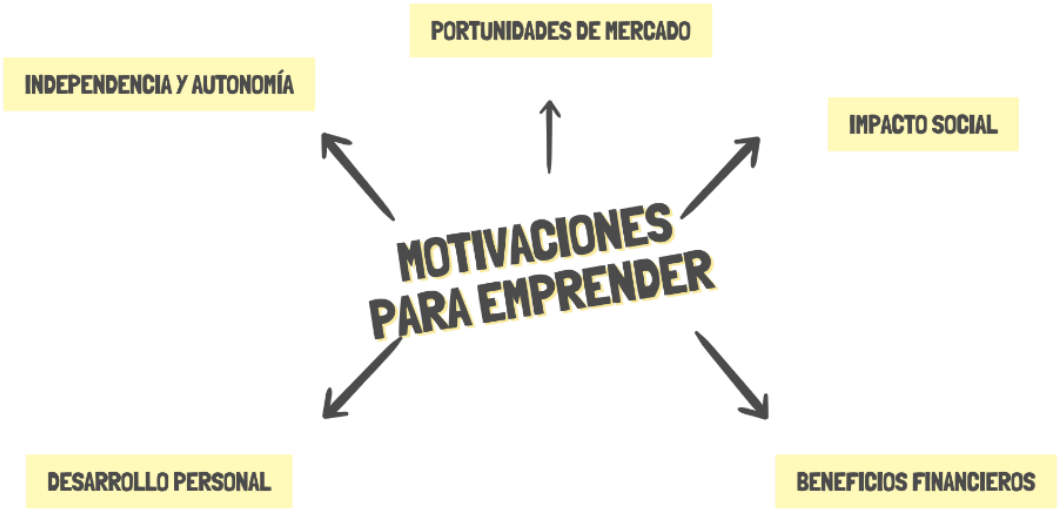
Oportunidades de mercado: Los emprendedores a menudo son hábiles para identificar necesidades no satisfechas o brechas en el mercado. La habilidad para ver una oportunidad donde otros no la ven y desarrollar una solución innovadora puede ser una fuerte motivación. Este tipo de emprendimiento se basa en la capacidad de detectar tendencias emergentes o áreas desatendidas, y utilizar ese conocimiento para construir un negocio que responda a esas demandas.

Impacto Social: Para muchos emprendedores, el deseo de hacer una diferencia significativa en la comunidad o en el mundo es una motivación clave. El emprendimiento puede ser una plataforma poderosa para abordar problemas sociales, ambientales o de otro tipo, y contribuir al bienestar general. Crear un negocio con un propósito social no solo ofrece la satisfacción de generar un cambio positivo, sino que también puede inspirar y movilizar a otros en la misma dirección.

Desarrollo Personal: El emprendimiento también ofrece una oportunidad única para el crecimiento personal y profesional. Los emprendedores a menudo buscan superar desafíos, aprender nuevas habilidades y evolucionar tanto en su carrera como en su vida personal. Esta búsqueda de desarrollo es impulsada por el deseo de enfrentar retos, expandir horizontes y alcanzar metas ambiciosas. El proceso de emprender es una experiencia de aprendizaje constante, llena de oportunidades para el autoconocimiento y la mejora personal.

Beneficios Financieros: Por supuesto, la posibilidad de obtener ganancias significativas y crear riqueza es una motivación importante para muchos emprendedores. La capacidad de mejorar la situación económica propia y la de sus familias es una razón válida y poderosa para iniciar un negocio. Aunque el emprendimiento no garantiza éxito financiero, el potencial de lograr una independencia económica y construir un patrimonio puede ser un incentivo fuerte para quienes buscan asegurar un futuro financiero estable.

Cada una de estas motivaciones refleja una faceta diferente del impulso emprendedor. Ya sea el anhelo de independencia, el deseo de hacer una diferencia, la búsqueda de crecimiento personal, la identificación de oportunidades o la aspiración a mejorar la situación económica, estos factores juegan un papel crucial en la decisión de embarcarse en el viaje del emprendimiento. En última instancia, son estas motivaciones las que impulsan a los emprendedores a superar obstáculos, perseverar y transformar sus ideas en realidades impactantes.


PORTUNIDADES DE MERCADO
INDEPENDENCIA Y AUTONOMÍA
IMPACTO SOCIAL
MOTIVACIONES PARA EMPRENDER
DESARROLLO PERSONAL
BENEFICIOS FINANCIEROS

CAPÍTULO

02

# Evolución del emprendimiento

LUMINIS ACADEMIC PRESS

## 2.1 Historia del emprendimiento

El emprendimiento ha sido una constante a lo largo de la historia de la humanidad, adaptándose y evolucionando con el tiempo para reflejar los cambios en la economía, la tecnología y la cultura. Desde sus inicios en las antiguas civilizaciones hasta la era moderna, el emprendimiento ha jugado un papel crucial en el desarrollo económico y social de las sociedades.

En las civilizaciones antiguas, como las de Egipto y Mesopotamia, el emprendimiento ya estaba en marcha. Comerciantes y artesanos no solo intercambiaban bienes y servicios a través de rutas comerciales establecidas, sino que también impulsaban el desarrollo económico y cultural de sus regiones. Estas redes comerciales no solo permitían la circulación de productos, sino que también facilitaban el contacto entre diferentes culturas. Este intercambio enriquecía el conocimiento, las tecnologías y las prácticas comerciales, creando una base para el progreso continuo.

Durante la Edad Media, el emprendimiento tomó una forma organizada con la formación de gremios. Estos gremios, asociaciones de comerciantes y artesanos, desempeñaron un papel esencial en la regulación de las prácticas comerciales, el establecimiento de estándares y la protección de los intereses de sus miembros. A medida que el comercio a larga distancia se expandía, los mercaderes medievales construyeron redes comerciales más amplias, acumulando capital y sentando las bases para un mercado más dinámico y sofisticado. Los gremios, al proporcionar estructura y apoyo a los emprendedores, ayudaron a consolidar y expandir el comercio en Europa y más allá.

Con el Renacimiento, el emprendimiento experimentó un renacer propio. El descubrimiento de nuevas rutas comerciales y el surgimiento de la banca moderna en Europa fomentaron un renovado espíritu emprendedor. Estos avances no solo diversificaron las oportunidades comerciales, sino que también facilitaron el intercambio de productos y tecnologías, contribuyendo al florecimiento económico y cultural de la época. La expansión de las rutas comerciales permitió a los emprendedores explorar nuevos mercados y aprovechar nuevas oportunidades, mientras que la banca moderna proporcionaba el capital necesario para financiar estas empresas emergentes.

La Revolución Industrial, que comenzó a finales del siglo XVIII, marcó una transformación radical en el mundo del emprendimiento. La mecanización y la producción en masa cambiaron la naturaleza de los negocios. Inventos como la máquina de vapor, el telar mecánico y la locomotora permitieron la creación de grandes fábricas y una producción a gran escala. Estos avances mejoraron la eficiencia manufacturera y aumentaron la movilidad de las mercancías, impulsando un crecimiento económico sin precedentes y la expansión del mercado. Las nuevas industrias, como la textil, la metalúrgica y la química, ofrecieron un abanico de oportunidades para los emprendedores dispuestos a explorar y capitalizar estos sectores emergentes.

Sin embargo, la industrialización también presentó desafíos significativos. La competencia creciente y la necesidad de capital para iniciar y expandir negocios llevaron a una innovación constante, no solo en productos, sino también en procesos y gestión. Henry Ford es un ejemplo destacado de cómo la innovación en los procesos de producción puede redefinir una industria. Al introducir la línea de ensamblaje en la fabricación de automóviles, Ford no solo transformó la producción de vehículos, sino que también estableció nuevos estándares para la eficiencia operativa y la producción en masa, demostrando cómo el emprendimiento puede ser un motor de cambio y progreso.

A lo largo de la historia, el emprendimiento ha sido un reflejo de la capacidad humana para adaptarse, innovar y superar desafíos. Desde las primeras civilizaciones hasta la era moderna, los emprendedores han demostrado una habilidad constante para transformar el mundo que les rodea, impulsando el avance económico, social y cultural a través de la creación de nuevas oportunidades y soluciones.

## 2.2 Era digital y emprendimiento

La Era Digital ha cambiado radicalmente el mundo del emprendimiento, marcando un antes y un después en cómo nacen, crecen y se expanden los negocios. Este capítulo se adentra en cómo la digitalización ha remodelado el panorama emprendedor, ofreciendo nuevas oportunidades y desafíos que definen nuestro siglo (OECD, 2021).

Primero, la Era Digital se destaca por la adopción masiva de tecnologías como Internet, la inteligencia artificial, el big data y la nube. Estos avances han hecho que herramientas y recursos antes reservados para grandes corporaciones ahora estén al alcance de emprendedores de cualquier rincón del planeta. Con una inversión inicial mucho más accesible, hoy en día, cualquiera con una idea y conexión a Internet puede dar vida a un negocio. Las plataformas digitales y las redes sociales han abierto nuevas puertas para el marketing y la interacción con clientes, rompiendo las barreras tradicionales que limitaban el alcance de las pequeñas y medianas empresas (Kotler & Keller, 2016; OECD, 2021).

Las oportunidades en esta era digital son vastas y relevantes. Desde el comercio electrónico y las aplicaciones móviles hasta el marketing digital y el análisis de datos, los emprendedores tienen a su disposición un abanico de sectores y nichos antes inimaginables. Herramientas avanzadas de análisis de datos permiten tomar decisiones basadas en información precisa y al instante, optimizando estrategias y operaciones. Además, la posibilidad de llegar a una audiencia global a través de Internet ha ampliado el mercado de productos y servicios, creando un entorno propicio para la innovación (Kotler & Keller, 2016; UNCTAD, 2021).

No obstante, la digitalización también presenta retos significativos. La competencia feroz en línea, la necesidad de adaptarse continuamente a nuevas tecnologías y las preocupaciones de ciberseguridad son aspectos críticos que requieren atención constante. El ritmo vertiginoso del cambio tecnológico obliga a las empresas a reinventarse y adaptarse para mantenerse relevantes. El acceso a capital sigue siendo un obstáculo, y los emprendedores deben ser estratégicos en la gestión de sus recursos para sacar el máximo provecho de las oportunidades digitales (OECD, 2021).

Empresas como Amazon y Tesla son ejemplos claros de cómo la Era Digital ha transformado el emprendimiento. Amazon empezó como una librería en línea en 1994 y, gracias a la digitalización, se ha convertido en el gigante del comercio electrónico que conocemos hoy, expandiéndose a nivel global y diversificándose en áreas como el entretenimiento, la computación en la nube y la inteligencia artificial. Tesla, por su parte, ha revolucionado la industria automotriz con su enfoque en vehículos eléctricos y tecnología avanzada, utilizando plataformas digitales para ventas directas e interacción con clientes. Estas empresas demuestran cómo el emprendimiento en la Era Digital no solo desafía el statu quo, sino que también redefine industrias enteras (OECD, 2021; UNCTAD, 2021).

La era digital ha creado un entorno emprendedor vibrante y globalizado, donde la tecnología es la clave para desbloquear nuevas posibilidades y superar barreras.

## 2.3 Tendencias actuales en el emprendimiento

El emprendimiento está en constante transformación, y las nuevas tendencias están marcando el camino hacia el futuro de los negocios.

Emprendimiento Sostenible: Cada vez más emprendedores buscan equilibrar el éxito económico con la responsabilidad ambiental. Tesla, por ejemplo, no solo ha revolucionado la industria automotriz con sus vehículos eléctricos, sino que también está liderando el camino hacia un futuro más sostenible con energías renovables.

Tecnología de Vanguardia: La inteligencia artificial, el blockchain y el Internet de las cosas están creando oportunidades sin precedentes para la innovación. Startups en estos campos están reinventando industrias y estableciendo nuevas formas de interacción y negocio. Elon Musk, fundador de Tesla y SpaceX, es un excelente ejemplo de cómo estas tecnologías pueden transformar el mundo: Tesla está cambiando la forma en que pensamos sobre el transporte, mientras que SpaceX está revolucionando la exploración espacial con cohetes reutilizables (OECD, 2021).

Economía colaborativa: Plataformas como Airbnb y Uber han demostrado cómo compartir recursos y servicios puede generar nuevo valor económico y social. Estas empresas han creado modelos de negocio que permiten a las personas aprovechar sus recursos de manera más eficiente, conectando a usuarios y proveedores en formas innovadoras (Teece, 2010).

Inteligencia Artificial y Big Data: En el siglo XXI, la Inteligencia Artificial (IA) y el Big Data han emergido como motores clave de transformación. La IA, con sus capacidades para realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, desde asistentes virtuales hasta sistemas predictivos en salud, está cambiando la forma en que interactuamos con la tecnología. Los algoritmos de IA están mejorando diagnósticos médicos y optimizando cadenas de suministro, mientras que el Big Data permite a las empresas entender y anticipar las necesidades del consumidor con una precisión sin precedentes (OECD, 2021).

Blockchain: Esta tecnología está redefiniendo las transacciones y la gestión de datos. Su sistema descentralizado y seguro proporciona transparencia y trazabilidad en diversos sectores, reduciendo costos y riesgos, y promoviendo una mayor confianza en las transacciones digitales a través de contratos inteligentes que se ejecutan automáticamente.

Internet de las cosas (IoT): El IoT está conectando dispositivos y sistemas para recolectar y analizar datos en tiempo real. Esto no solo facilita la gestión eficiente de recursos, sino que también permite la automatización avanzada. En ciudades inteligentes, el IoT mejora la sostenibilidad y la calidad de vida mediante la gestión del alumbrado público y el tráfico. En la industria, el IoT posibilita el mantenimiento predictivo al analizar datos de sensores en maquinaria, reduciendo tiempos de inactividad y costos operativos (OECD, 2021).

Estas tecnologías disruptivas están configurando un entorno en el que la agilidad y la adaptación son cruciales. Aunque ofrecen ventajas competitivas significativas, también presentan desafíos relacionados con la privacidad, la seguridad y la ética. Las empresas deben navegar estos desafíos mient-

ras aprovechan las oportunidades para innovar y prosperar en un mundo en constante cambio.

## 2.4 Globalización y nuevas economías

La globalización ha sido una fuerza transformadora que ha remodelado el mundo tal como lo conocemos, especialmente desde finales del siglo XX. Esta interconexión global de economías, culturas y tecnologías ha abierto un abanico de nuevas oportunidades, pero también ha traído consigo desafíos considerables. Vamos a explorar cómo la globalización ha dado forma a nuevas economías, ha cambiado la dinámica del comercio y la inversión, y ha impactado en la sociedad y el medio ambiente.

## 2.5 ¿Qué es la globalización?

La globalización se refiere al proceso mediante el cual los mercados, culturas y tecnologías se integran y conectan a nivel mundial. Aunque la idea de conectar el mundo no es nueva, su intensidad y alcance han aumentado de manera drástica en las últimas décadas, impulsados por avances en tecnología, transporte y comunicación. Desde las antiguas rutas comerciales como la Ruta de la Seda hasta la expansión colonial europea, el concepto de globalización ha evolucionado, pero fue con la caída del Muro de Berlín y la llegada de Internet que experimentó un aceleramiento sin precedentes.

Hoy en día, la globalización se apoya en factores clave como la liberalización del comercio, la integración económica regional y global, y el avance en las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Los cambios económicos en países en desarrollo y la apertura de mercados han facilitado una mayor circulación de bienes, servicios, capitales y personas a nivel mundial.

## 2.6 Impactos económicos de la globalización

La globalización ha dejado una huella profunda en las economías a nivel nacional e internacional:

Expansión del Comercio Internacional: El comercio internacional ha crecido a pasos agigantados gracias a la globalización. La eliminación de barreras arancelarias y la firma de acuerdos comerciales han permitido a las empresas acceder a mercados globales más amplios. Esto ha facilitado el acceso a una variedad de productos y recursos, promoviendo la competencia y la eficiencia.

Inversiones Extranjeras Directas (IED): Las inversiones extranjeras directas han visto un crecimiento explosivo, permitiendo a las empresas expandir sus operaciones a nivel global. Las multinacionales aprovechan las diferencias en costos laborales y recursos para optimizar su producción y distribución, lo que ha generado empleo y fomentado el desarrollo económico en diversas regiones.

Transformación de las Cadenas de Valor: La globalización ha permitido que las cadenas de valor se fragmenten a nivel global. Las empresas pueden subcontratar diferentes etapas de producción a distintos países, maximizando la eficiencia y reduciendo costos. Esto ha llevado al surgimiento de economías especializadas y a una mayor interdependencia económica entre naciones.

Desigualdad Económica: A pesar de las oportunidades que brinda la globalización, también ha acentuado la desigualdad económica tanto dentro de los países como entre ellos. Las regiones y sectores que no están integrados en la economía global pueden quedar rezagados, mientras que aquellos

que sí se benefician de este fenómeno experimentan un crecimiento más acelerado.

## 2.7 Nuevas economías: concepto y características

Las nuevas economías son como caminos frescos que han surgido en el mundo gracias a la globalización y a los avances tecnológicos. Estas economías dependen en gran medida de la tecnología, la información y el conocimiento para prosperar. Entre las más destacadas se encuentran la economía digital, que se basa en el uso de la tecnología para transformar la manera en que interactuamos y hacemos negocios; la economía verde, que se enfoca en el desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente; y la economía de la experiencia, que pone en primer plano la creación de valor a través de experiencias únicas y memorables para las personas (Teece, 2010; UNCTAD, 2021).

## 2.8 Economía digital

La economía digital es el corazón palpitante de nuestro mundo moderno, impulsada por la tecnología de la información y la comunicación. Hoy, el comercio electrónico, las plataformas digitales y la economía de las aplicaciones han revolucionado la manera en que las empresas se conectan con los consumidores y realizan transacciones comerciales. Gigantes como Amazon y Alibaba han cambiado por completo el panorama del comercio minorista, mientras que innovadores como Uber y Airbnb han transformado el sector de servicios, ofreciendo a las personas nuevas formas de movilidad y hospedaje (UNCTAD, 2021).

## 2.9 Economía verde

La economía verde representa un compromiso con el desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente. A medida que la preocupación por el cambio climático y la preservación de los recursos naturales aumenta, surgen nuevos sectores dedicados a la energía renovable, la eficiencia energética y la gestión de residuos. Iniciativas globales, como el Acuerdo de París, están acelerando la inversión en tecnologías limpias, empujando al mundo hacia una economía que prioriza el bienestar del planeta y de sus habitantes (Ellen MacArthur Foundation, 2025).

## 2.10 Economía de la experiencia

En la economía de la experiencia, lo que realmente importa es cómo se siente el consumidor. Más allá de ofrecer productos o servicios, las empresas se esfuerzan por crear momentos memorables y personalizados que conecten profundamente con sus clientes. Sectores como el turismo, la gastronomía y el entretenimiento son pioneros en esta tendencia, donde la experiencia del cliente no solo agrega valor, sino que se convierte en el verdadero diferenciador.

## 2.11 Impactos sociales y ambientales

Cambio en el Mercado Laboral: La globalización ha transformado profundamente el mercado laboral, abriendo puertas en sectores tecnológicos y de servicios, mientras desplaza empleos en industrias tradicionales. Con la creciente demanda de habilidades digitales y la automatización, los trabaj-

adores deben adaptarse y adquirir nuevas competencias, redefiniendo así sus carreras y futuros (OECD, 2021).

## 2.12 Urbanización y migración

La búsqueda de mejores oportunidades económicas ha llevado a un incremento en la urbanización y la migración. Las ciudades se han convertido en centros vibrantes de diversidad cultural, aunque enfrentan desafíos en infraestructura, vivienda y servicios sociales para adaptarse al crecimiento.

## 2.13 Desafíos ambientales

Aunque la globalización ha impulsado el crecimiento económico, también ha exacerbado problemas ambientales como la contaminación, la deforestación y el agotamiento de recursos naturales. La economía verde se presenta como una respuesta necesaria, pero la transición hacia prácticas más sostenibles requiere un esfuerzo conjunto y continuo a nivel global y local.

## 2.14 Cambios en los comportamientos de consumo

Los consumidores de hoy en día han experimentado una evolución significativa en sus hábitos de compra, influenciados por avances tecnológicos y cambios en valores sociales. Estas transformaciones no solo han cambiado lo que compran y cómo lo compran, sino que también han obligado a las empresas a reinventarse para satisfacer estas nuevas expectativas, adaptándose al mercado global en constante cambio.

## 2.15 Avances tecnológicos

La era digital ha revolucionado cómo vivimos y consumimos. Con la expansión de Internet y el uso masivo de dispositivos móviles, el acceso a la información y las compras en línea se han vuelto parte de nuestra rutina diaria. Ahora, desde la comodidad de nuestros hogares, podemos comparar precios, leer opiniones y adquirir productos con solo un clic. Esta facilidad ha dado más poder a los consumidores, empujando a las empresas a competir intensamente para captar nuestra atención.

## 2.16 Globalización

La globalización ha abierto las puertas del mundo, permitiéndonos acceder a productos y servicios de cualquier rincón del planeta. Ya no estamos limitados a lo que se encuentra en nuestra tienda local; ahora, las marcas internacionales están al alcance de todos. Esta conexión global no solo ha diversificado nuestras opciones, sino que también ha impulsado el comercio electrónico a nivel mundial, creando oportunidades para que las empresas lleguen a nuevos mercados (UNCTAD, 2021).

## 2.17 Cambio en los valores y prioridades

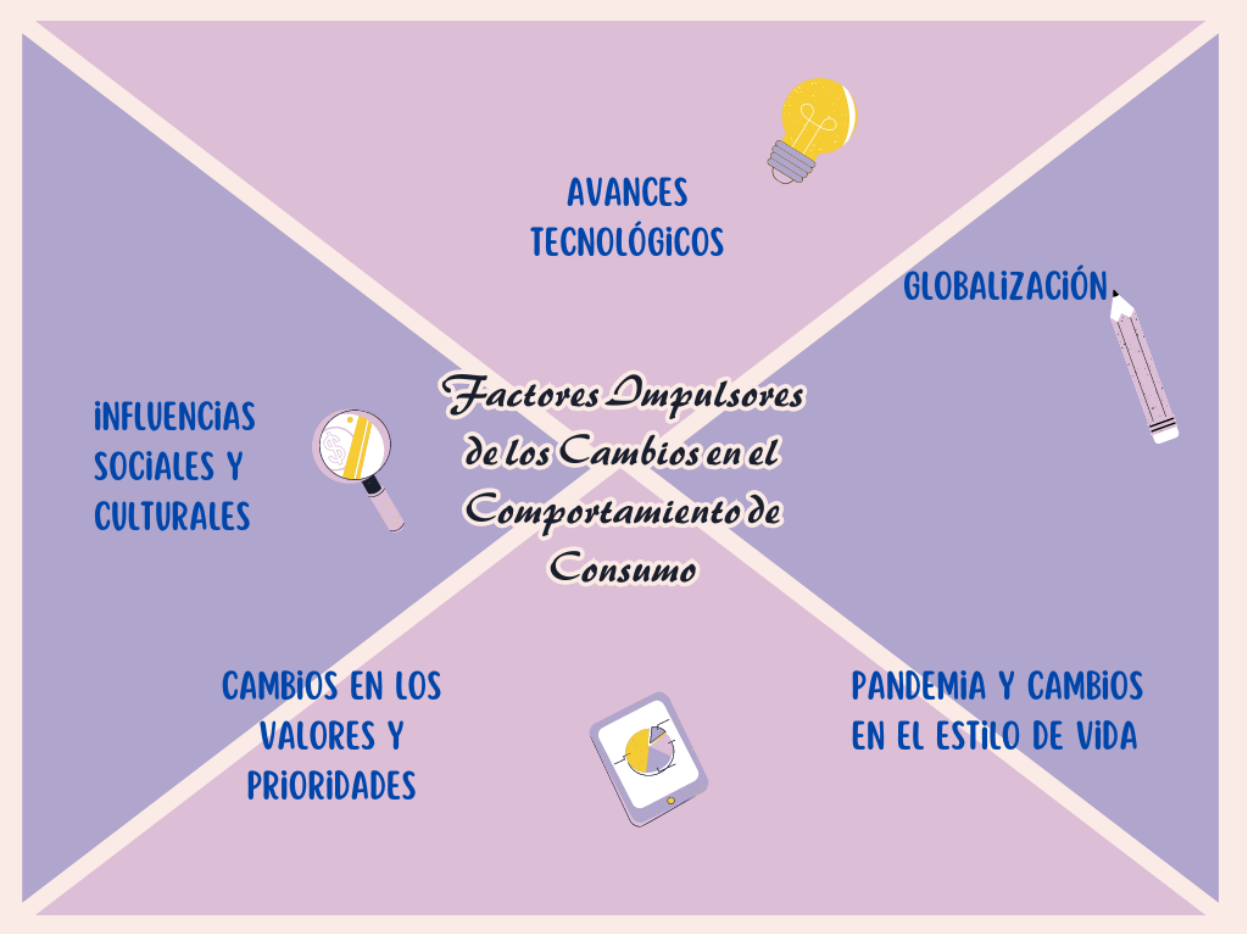
Los consumidores de hoy no solo buscan calidad y precio; también desean que sus compras reflejen sus valores. La creciente preocupación por el medio ambiente y las cuestiones sociales ha llevado a muchos a optar por productos sostenibles y éticos. Ahora, más que nunca, queremos apoyar a marcas que demuestren un verdadero compromiso con la responsabilidad social y ambiental. Este cambio en las prioridades ha impulsado la popularidad de productos orgánicos, reciclados y de comercio justo.

## 2.18 Influencias sociales y culturales

Las redes sociales han transformado cómo descubrimos y elegimos qué comprar. Ya no confiamos tanto en la publicidad tradicional; en su lugar, buscamos la opinión de nuestros amigos, familiares y personas influyentes en línea. Las recomendaciones que vemos en las redes sociales pueden ser decisivas para nuestras decisiones de compra, obligando a las empresas a repensar cómo llegan a sus clientes y construyen su reputación.

## 2.19 Pandemia y cambios en el estilo de vida

La pandemia de COVID-19 ha sido un catalizador para muchos de los cambios que ya estaban en marcha. Con las restricciones de movilidad y la necesidad de distanciamiento social, las compras en línea y los servicios de entrega a domicilio se convirtieron en una necesidad. Además, la pandemia nos hizo reevaluar nuestras prioridades, poniendo un mayor énfasis en la salud, el bienestar y la importancia de las experiencias sobre los bienes materiales. Este cambio en el estilo de vida ha dejado una marca duradera en cómo consumimos y qué valoramos.




### 2.19.1 Compras en línea y comercio electrónico

La manera en que compramos ha cambiado drásticamente con la digitalización del comercio. Hoy en día, realizar compras desde la comodidad del hogar es la nueva norma. Las plataformas de comercio electrónico y las aplicaciones móviles han hecho que adquirir lo que necesitamos sea más fácil que nunca, y la pandemia solo ha acelerado esta tendencia. Los minoristas están invirtiendo en tecnologías avanzadas, como la realidad aumentada y la inteligencia artificial, para ofrecer experiencias de compra más personalizadas y atractivas, buscando no solo vender, sino también sorprender (OECD, 2021; UNCTAD, 2021).

### 2.19.2 Sostenibilidad y responsabilidad social

Cada vez más, los consumidores están tomando decisiones conscientes, preocupados por el impacto de sus compras en el planeta y en las comunidades. Buscan productos que cuenten con materiales reciclados, que sean producidos de manera ética y que dejen la menor huella de carbono posible. Las empresas están respondiendo a este llamado, adoptando prácticas más sostenibles y comunicando de forma transparente sus esfuerzos para cuidar el medio ambiente, creando una conexión más genuina y sólida con sus clientes.

### 2.19.3 Personalización y experiencias del cliente

Los consumidores ya no se conforman con productos estándar; buscan experiencias que se ajusten a sus gustos y necesidades específicas. Gracias a la recopilación de datos y el análisis avanzado, las empresas pueden ofrecer recomendaciones y experiencias de compra únicas, que van más allá de lo tradicional. No solo se trata de vender un producto, sino de crear una experiencia que resuene emocionalmente, logrando que la marca se convierta en parte de la vida del consumidor.

### 2.19.4 Economía compartida y modelos de suscripción

El concepto de propiedad está cambiando. Servicios como Uber, Airbnb y Netflix han revolucionado la forma en que accedemos a bienes y servicios. La economía de compartición permite disfrutar de productos sin necesidad de poseerlos, mientras que los modelos de suscripción ofrecen acceso continuo a cambio de pagos recurrentes. Estos modelos no solo están redefiniendo el consumo, sino que también están abriendo nuevas puertas para la innovación y el crecimiento empresarial.

### 2.19.5 Bienestar y salud

El bienestar se ha convertido en una prioridad. Los consumidores están cada vez más enfocados en llevar un estilo de vida saludable, buscando alimentos orgánicos, suplementos nutricionales y aplicaciones que promuevan su bienestar físico y mental. Las empresas, conscientes de esta tendencia, están adaptando su oferta para alinearse con esta nueva mentalidad, incorporando elementos de salud y bienestar en sus productos y campañas de marketing (Kotler & Keller, 2016).

## 2.20 Implicaciones para las empresas

### 2.20.1 Adaptación y flexibilidad

Para mantenerse a la vanguardia, las empresas deben ser ágiles y estar preparadas para adaptarse a los cambios en el comportamiento de los consumidores. Esto implica estar al tanto de las tendencias emergentes y ser capaces de ajustar rápidamente sus estrategias de marketing, distribución y oferta de productos. La flexibilidad y la capacidad de respuesta son claves para aprovechar las nuevas oportunidades y superar los desafíos en un mercado en constante evolución (Kotler & Keller, 2016).

### 2.20.2 Inversión en tecnología

La tecnología es la piedra angular para satisfacer las expectativas de los consumidores modernos. Las empresas deben invertir en herramientas digitales que mejoren la experiencia del cliente, como plataformas de comercio electrónico avanzadas y soluciones de personalización. Adoptar tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite ofrecer experiencias más ricas y personalizadas (OECD, 2021; UNCTAD, 2021).

### 2.20.3 Enfoque en la sostenibilidad

La sostenibilidad ya no es solo un valor añadido; es una demanda creciente entre los consumidores. Las empresas que adoptan prácticas responsables y demuestran un compromiso real con el medio ambiente y la sociedad pueden mejorar su reputación y ganar la lealtad de consumidores cada vez más conscientes. La transparencia en la comunicación sobre las prácticas sostenibles y la certificación de productos ecológicos son fundamentales para construir confianza y diferenciarse en el mercado.

### 2.20.4 Innovación en modelos de negocio

Los cambios en el comportamiento del consumidor están forzando a las empresas a innovar en sus modelos de negocio. Ya sea mediante la personalización de experiencias, los modelos de suscripción o la economía de compartición, las empresas deben encontrar nuevas maneras de agregar valor. La capacidad para innovar y adaptarse a las expectativas cambiantes será un factor determinante para el éxito a largo plazo (Teece, 2010; Kotler & Keller, 2016).

CAPÍTULO

03

# Modelos de negocio del futuro

LUMINIS ACADEMIC PRESS

La evolución de los modelos de negocio es un reflejo de los cambios tecnológicos, sociales y económicos que definen el entorno empresarial contemporáneo. En un mundo cada vez más interconectado y digitalizado, los modelos de negocio están en constante transformación para adaptarse a nuevas demandas y oportunidades. Este capítulo explora las tendencias emergentes y los modelos de negocio del futuro, proporcionando una visión integral de cómo las empresas pueden innovar y prosperar en un panorama en constante cambio (Teece, 2010).

## 3.1 La evolución de los modelos de negocio

Los modelos de negocio tradicionales, basados en la producción y venta de bienes y servicios a través de canales físicos y convencionales, están siendo desafiados por la digitalización y la globalización. La capacidad de adaptación y la innovación se han convertido en factores clave para el éxito empresarial. La transición hacia modelos de negocio más ágiles y orientados a la tecnología está impulsada por varias tendencias clave (Teece, 2010; OECD, 2021).

## 3.2 Modelos de negocio basados en tecnología

### 3.2.1 Economía digital

La economía digital está transformando la forma en que se crean, distribuyen y consumen bienes y servicios. Las plataformas digitales, como Amazon, Alibaba y Google, han redefinido el comercio y la publicidad, permitiendo a las empresas llegar a una audiencia global con facilidad. Estos modelos de negocio basados en plataformas aprovechan la tecnología para ofrecer servicios escalables y personalizados, creando nuevas oportunidades de ingresos a través de la publicidad, las suscripciones y las transacciones en línea (Teece, 2010; UNCTAD, 2021).

### 3.2.2 Economía de suscripción

Los modelos de suscripción han ganado popularidad en sectores que van desde el software hasta los bienes de consumo. Empresas como Netflix y Spotify han demostrado el éxito de ofrecer acceso continuo a servicios a cambio de pagos recurrentes. Este enfoque proporciona ingresos recurrentes predecibles y fomenta la fidelización del cliente. La economía de la suscripción también se está expandiendo a áreas como la moda, la alimentación y el bienestar, donde los consumidores valoran la conveniencia y la personalización.

### 3.2.3 Inteligencia artificial y automatización

La inteligencia artificial (IA) y la automatización están revolucionando diversos aspectos del negocio, desde la atención al cliente hasta la producción. Los chatbots impulsados por IA mejoran la eficiencia del servicio al cliente al ofrecer respuestas rápidas y precisas, mientras que la automatización en la manufactura reduce costos y mejora la calidad. Las empresas que integran IA en sus operaciones pueden obtener una ventaja competitiva significativa mediante la optimización de procesos y la toma de decisiones basada en datos (OECD, 2021).

## 3.3 Modelos de negocio basados en sostenibilidad

### 3.3.1 Economía circular

La economía circular se centra en la reducción de residuos y el aprovechamiento eficiente de los recursos. En lugar del modelo tradicional de "usar y desechar", la economía circular promueve la reparación, el reciclaje y la reutilización de productos. Empresas como Patagonia e IKEA están adoptando prácticas de economía circular al ofrecer productos reciclables y reutilizables, lo que no solo reduce el impacto ambiental, sino que también atrae a consumidores conscientes de la sostenibilidad (Ellen MacArthur Foundation, 2025).

### 3.3.2 Negocios con impacto social

Los modelos de negocio que integran un propósito social y ambiental están ganando relevancia. Las empresas con impacto social buscan resolver problemas globales mientras generan beneficios económicos. Este enfoque no solo mejora la reputación de la empresa, sino que también crea valor para la sociedad. Ejemplos incluyen empresas que proporcionan productos esenciales a comunidades desfavorecidas o que invierten en proyectos de desarrollo sostenible (Teece, 2010).

## 3.4 Modelos de negocio basados en la experiencia

### 3.4.1 Personalización y experiencias del cliente

El mundo de los negocios está en constante evolución, reflejando los cambios tecnológicos, sociales y económicos que moldean nuestro entorno. Vivimos en una era donde la interconexión y la digitalización están redefiniendo cómo operan las empresas, forzándolas a adaptarse y a innovar para mantenerse relevantes. En este capítulo, exploramos las tendencias emergentes y los modelos de negocio que marcarán el futuro, ofreciendo una guía sobre cómo las empresas pueden no solo sobrevivir, sino prosperar en un panorama empresarial en constante cambio (Teece, 2010; OECD, 2021).

### 3.4.2 Servicios bajo demanda

La economía bajo demanda ha cambiado cómo accedemos a productos y servicios. Plataformas como Uber y Airbnb permiten a los usuarios obtener lo que necesitan, cuando lo necesitan, sin compromisos a largo plazo. Este modelo proporciona flexibilidad y conveniencia a los consumidores, al tiempo que abre nuevas oportunidades para los proveedores de servicios. La expansión de los servicios bajo demanda está creando nuevos mercados y redefiniendo la relación entre empresas y clientes.

## 3.5 Modelos de negocio basados en colaboración

### 3.5.1 Economía colaborativa

La economía colaborativa, o "sharing economy", se basa en el intercambio de recursos entre individuos. Plataformas como Lyft y Task Rabbit permiten a las personas compartir sus activos o habilidades, generando ingresos adicionales y promoviendo un uso más eficiente de los recursos. Este mod-

elo también reduce las barreras de entrada para nuevos emprendedores y facilita el acceso a bienes y servicios de manera más accesible (Porter, 2008; Botsman & Rogers, 2010; Belk, 2014).

### 3.5.2 Redes y ecosistemas de innovación

Las empresas están empezando a formar redes y ecosistemas para colaborar en la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios. La colaboración entre empresas, startups, instituciones académicas y gobiernos puede acelerar la innovación y mejorar la capacidad de adaptación. Estos ecosistemas de innovación permiten compartir conocimientos, recursos y experiencias, creando un entorno propicio para el desarrollo de soluciones innovadoras y disruptivas.




## 3.6 Implicaciones para empresas y emprendedores

Adaptación y agilidad

En un mundo empresarial que cambia rápidamente, las empresas deben ser más ágiles que nunca. La clave para prosperar radica en la capacidad de identificar nuevas oportunidades y ajustar rápidamente las estrategias a medida que el mercado evoluciona. Aquellas empresas que pueden

adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias y satisfacer las crecientes demandas de los consumidores tendrán una ventaja significativa y estarán mejor preparadas para el éxito.

### 3.6.1 Inversión en tecnología y talento

Para mantenerse a la vanguardia, las empresas deben invertir tanto en tecnología como en su gente. La incorporación de herramientas digitales avanzadas y tecnologías emergentes es fundamental para desarrollar modelos de negocio innovadores. Pero igual de importante es la inversión en el talento humano: capacitar continuamente a los empleados y atraer a personas con habilidades clave en tecnología y análisis de datos puede marcar la diferencia entre una empresa que simplemente sobrevive y una que realmente lidera (Teece, 2010).

### 3.6.2 Sostenibilidad y responsabilidad social

Integrar la sostenibilidad y la responsabilidad social en el núcleo del modelo de negocios no es solo una cuestión ética; es una estrategia inteligente. Las empresas que adoptan prácticas sostenibles y muestran un compromiso genuino con el impacto social no solo fortalecen su reputación, sino que también atraen a un grupo de consumidores más conscientes y fieles. Además, al alinearse con las crecientes expectativas y regulaciones en materia de responsabilidad corporativa, estas empresas se posicionan para un éxito a largo plazo en un mercado que valora cada vez más la ética y la sostenibilidad (Teece, 2010).

CAPÍTULO

# 04

# Economía colaborativa

LUMINIS ACADEMIC PRESS

La forma de realizar comercio ha cambiado de manera progresiva con la influencia de la tecnología. Los mercados tradicionales han sido transformados de manera drástica en la última década, pasando de un comercio basado en un espacio físico a uno virtual. En este escenario, las opciones son múltiples. Estas posibilidades se ajustan al tipo de intercambio que se va a realizar, a las características específicas de los clientes y a su capacidad de responder a las demandas de los actores del comercio.

Siendo este ámbito tan vasto, es fundamental aprovechar todas las herramientas y espacios que se generen, de manera que se pueda potencializar a los negocios, reducir los riesgos implícitos en las transacciones y alcanzar la disminución de tiempos en los procesos de compra-venta.

Tomando en cuenta este entorno, una economía ha surgido a partir del auge tecnológico, mediante el uso de la virtualidad, se trata de los mercados de economía colaborativa donde se pretende intercambiar bienes y servicios, beneficiando a las partes involucradas mediante el trueque en una plataforma digital.

Los orígenes de esta forma de comercio datan de hace mucho tiempo atrás, pero sin el uso de la tecnología, incluso fue la forma más común de intercambio ante la falta de monedas o de un régimen que imponga otro sistema, sin embargo, se hallaba cierta subjetividad en la actividad, ya que al no existir una ponderación justa de lo que se comerciaba, muchas de las partes obtenían como resultado del proceso, un sabor agridulce al no saber con exactitud si lo que se cedió, corresponde de forma equitativa a lo que se obtuvo.

Estos inconvenientes se pudieron superar con el aparecimiento de la moneda como elemento fundamental para dar el valor a un objeto en un contexto económico específico, dando lugar posteriormente al aparecimiento de las monedas elaboradas con metales preciosos como el oro o la plata, las cuales fueron muy codiciadas por imperios y estados a lo largo de la historia.

El desarrollo de la economía fue progresivo y el comercio recibió un impulso por el desarrollo de los medios de transporte, aunado a la tecnología, lo cual dio como resultado el aparecimiento del comercio internacional con su fortalecimiento y auge mediante medios marítimos en un inicio y, posteriormente, en el siglo XX, se logró el desarrollo del transporte terrestre, marítimo y aéreo.

Luego de la Ilustración se impulsa el conocimiento científico basado en la puesta en práctica del mismo, mediante la ingeniería, donde parte de las máquinas creadas dan lugar al desarrollo de la industria en varias áreas como las factorías textiles y posteriormente los vehículos, dando espacio para la aparición de la producción en serie, formándose grandes corporaciones definidas como grupos empresariales que lograron diversificar sus productos y áreas de influencia, mediante un crecimiento exponencial de sus operaciones en Europa y Estados Unidos. Cabe resaltar que muchos de estos saltos en materia productiva y comercial obedecen a los procesos bélicos de la Primera Guerra Mundial (1914–1918) y la Segunda Guerra Mundial (1939–1945), donde el contingente científico de varias naciones apuntó a la mejora de la logística, produciéndose también el avance en muchos campos científicos como el médico y, posteriormente, el aeroespacial, a través del desarrollo de los sistemas de propulsión para cohetes.

El incremento del comercio evidenció también la aparición de la publicidad a través de distintos medios de comunicación como la radio y la televisión, con la finalidad de aumentar las ventas. Estos factores lograron el incremento del consumo a nivel global. A finales del siglo XX y a comienzos del

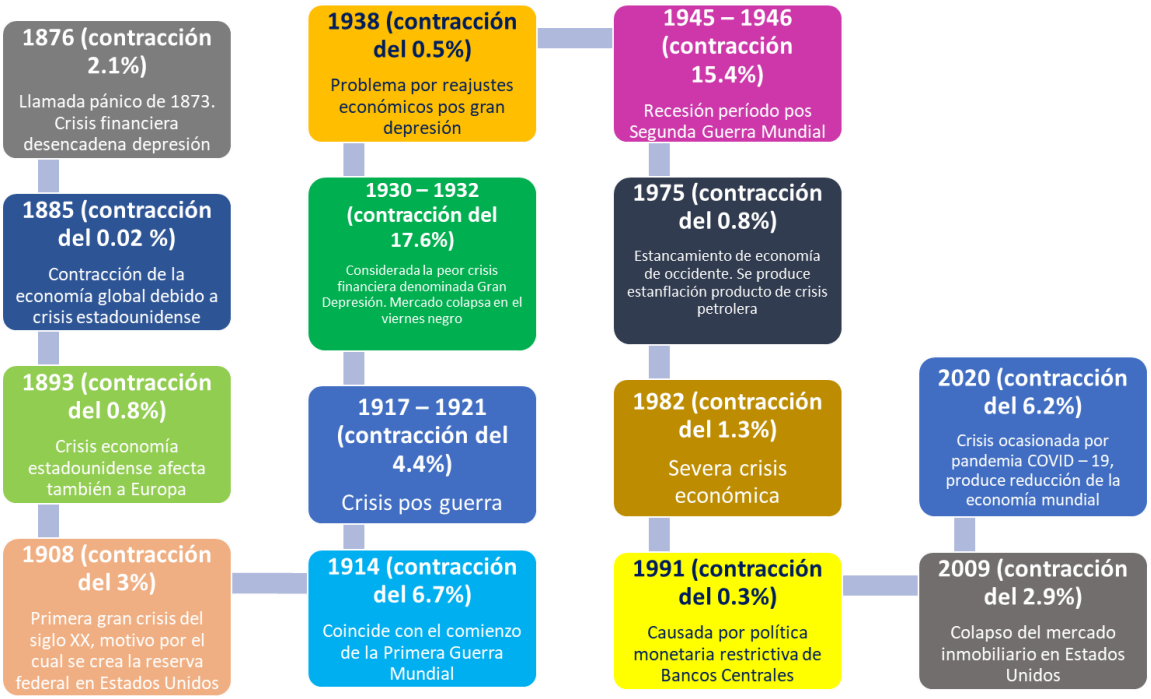
ia de la revolución industrial, la producción a gran escala y el fenómeno que se bautizó como "consumismo". El medio ambiente aparece como un tema moderno e importante para la sociedad en general, acrecentando la preocupación de muchos sectores sociales y entidades de control gubernamentales a nivel local y mundial. Las restricciones, indicadores, leyes y normativas hacen mella en el desarrollo financiero, muchas veces indiscriminado, de varias empresas que, a riesgo de dañar el planeta, excedieron su poder productivo, convenciendo a un público ávido de productos y servicios para un consumo exagerado y a veces innecesario de bienes, aumentando la contaminación y el deterioro de recursos naturales como el aire y el agua, elementos fundamentales para la vida en el planeta Tierra.

La reducción del desperdicio, el consumo responsable y la generación de espacios para lograr un desarrollo sustentable se hacen necesarios en la sociedad moderna. Y justamente la economía colaborativa demuestra, mediante sus características, una opción viable para que tanto vendedores como compradores tengan la oportunidad de un intercambio donde se aproveche al máximo los recursos disponibles.

La economía colaborativa es también impulsada por las recesiones económicas que se han producido, lo cual aparece como un fenómeno cíclico de aproximadamente una década, como se muestra en la figura 1. Estos procesos han generado muchos problemas en países a nivel mundial, auspiciados por el desarrollo de la tecnología y un sistema financiero cada vez más conectado. Al caer una industria o un grupo de ellas, se produce lo que se puede definir como un "efecto dominó en la economía". El sistema bancario, por ejemplo, está íntimamente relacionado con el desarrollo empresarial mediante el otorgamiento de préstamos e inversiones. Cuando estos eventos contraproducentes aparecen, logran afectar al sistema financiero, a los gobiernos, a las empresas y, por supuesto, a los ciudadanos de a pie. Esto genera una desconfianza cada vez más importante en el sistema, haciendo que las personas busquen nuevas formas de realizar comercio sin tener que hacer uso de elementos tradicionales. Este tipo de economía hace su aparición en 2010, luego justamente de que se haya dado un período de recesión económica dos años antes, producto de una burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos, fenómeno que afectó a varios sectores de la economía a nivel mundial.

**FIGURA 1**

Recesiones en los últimos 150 años




Nota. Elaboración propia adaptando información de la redacción titulada “14 recesiones en los últimos 150 años” de la cadena BBC. (2020)

## 4.1 ¿Qué es la economía colaborativa?

Hasta ahora se han visto los orígenes de este tipo de economía, a través del regreso de una costumbre comercial ancestral, pero con un importante componente tecnológico que ha modernizado la práctica, reduciendo la intervención del dinero y la focalización de oferentes de productos o servicios con un proceso mucho más democratizante del comercio. Ahora la pregunta surge acerca de qué es la economía colaborativa, lo cual se busca responder a continuación.

(2015) Es algo complejo el poder definir de una manera clara el término, ya que aparecen muchos conceptos sobre el tema, los cuales van en función de las actividades o el interés que tienen los autores de los mismos, sin embargo, se busca exponer una concepción genérica de esta temática como es el caso del autor Doménech, el cual expone que este tipo de economía es una terminología para definir los innovadores sistemas relacionados a la producción y al consumo de bienes y servicios que aparecen a inicios del siglo XXI los cuales buscan facilitar el intercambio mediante el uso de la tecnología informática, dicha expresión es conocida en el idioma inglés como collaborate economy, peer-to-peer economy, collaborate consumption, sharing economy, mesh, los cuales son variantes que poseen en esencia, el mismo significado (Botsman & Rogers, 2010; Belk, 2014).

De igual manera en español se tienen varias expresiones que son símiles a la economía colaborativa como es el caso de: economía entre iguales, consumo colaborativo, consumo conectado, consumo basado en el acceso, economía de plataformas; sea cual fuere el término utilizado, se hace

encia al intercambio y la cooperación para generar operaciones de compra y venta de manera liberal y eficiente mediante el uso de medios digitales (Botsman & Rogers, 2010; Belk, 2014).

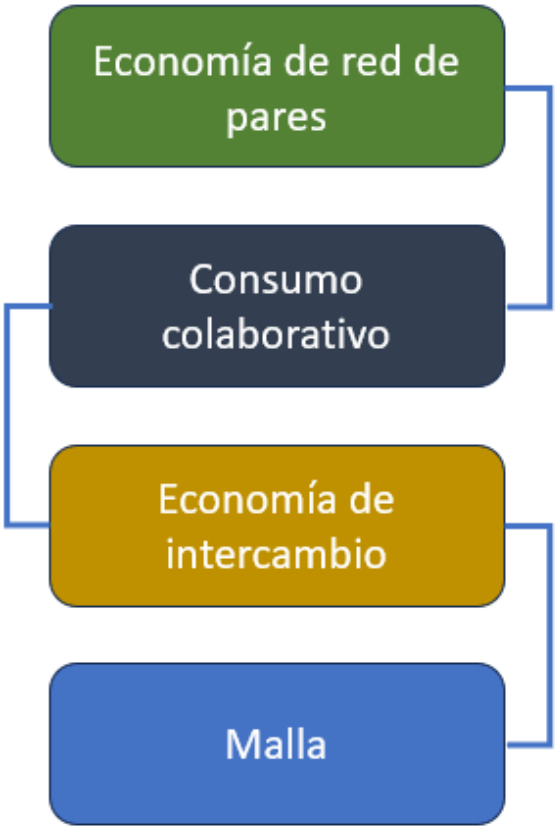
Para que este tipo de intercambio se produzca es fundamental el uso de la tecnología, la cual permite a los interesados realizar comercio con el fin de beneficiar a las partes que intervienen. Por otro lado, existe la tendencia actual desde el punto de vista social hacia reducir el consumismo, debido a la fuerte carga que representa para el planeta la producción incesante de bienes con la consecuente contaminación, lo cual se vuelve un círculo vicioso difícil de romper. Debido a esto, las personas toman cada vez más conciencia sobre el consumir con responsabilidad, dándole uso a todo lo que se produce evitando el desperdicio, lo cual provoca que las personas busquen opciones no tradicionales para buscar productos que se ajusten a necesidades específicas, mediante la variedad que implica el uso de la red.

Asimismo, el empleo de estas herramientas comerciales propone la búsqueda del ahorro a través de la observación de varias propuestas y no únicamente las opciones ofrecidas por grandes cadenas que buscan a veces un lucro desmedido en función de la necesidad de los clientes.

La tecnología ha permitido también el intercambio de información de manera asíncrona, lo cual ha agilitado las operaciones globales en varios aspectos, pero existen ciertos inconvenientes si se busca definir de manera específica el lugar al que beneficia la creación de las plataformas, ya que, al estar en la red, no se centraliza el beneficio obtenido en ningún territorio físico.

**FIGURA 2**

Términos con los que se conoce a la economía colaborativa




Fuente. Elaboración propia

## 4.2 Ventajas de la economía colaborativa sobre el comercio tradicional

La primera gran diferencia está enmarcada en que el comercio realizado de forma ortodoxa apunta a un consumismo exagerado de los recursos, promoviendo el daño al planeta y la poca valoración que se le da por parte del consumidor, al bien logrado o servicio obtenido, ya que es renovado de forma inmediata, sobre todo en el campo tecnológico. La economía colaborativa por su parte tiene un fundamento mucho más social y busca generar el máximo aprovechamiento de los recursos, que se entiende son escasos, para esto plantea la tecnología aplicada en la comunicación como un vehículo ideal y ajustado a la situación medioambiental actual.

También el egocentrismo es determinante en el consumo tradicional, donde se piensa únicamente en prioridades individuales sin importar otro tipo de interés en el contexto donde se desarrolla la actividad. Por su parte la economía colaborativa aboga por una integración de las partes involucradas para determinar un frente común y poder solventar las necesidades de la mayoría. Este punto de vista o criterio ha sido expuesto muchas veces como herético en una economía de libre mercado, sin

embargo, se puede implementar sin evidenciar el fundamentalismo político con un fin social, como se ha hecho en países donde se expresa por un lado el capitalismo en materia comercial y por otro, la implementación de decisiones para apoyar a la mayoría de ciudadanos como es el caso de la salud en naciones avanzadas como Canadá e Inglaterra. En estos países los factores de la producción son propiedad del sector privado, sin embargo, la generación de impuestos es alta y esta es devuelta a los ciudadanos en servicios públicos eficientes y dignos.

De esta manera, se podría afirmar que el comercio como se lo ha venido desarrollando en el pasado tiene un alto grado de individualismo, mientras que la colaboración en materia económica ha venido conciliando los intereses de varios grupos que pueden ser relegados en función de la conveniencia de grandes corporaciones. En este caso, la participación ha venido tomando cada vez más relevancia por la tendencia integracionista de sus enunciados y sus logros frente a los fracasos del individualismo en el comercio actual.

El acceso hacia los recursos es lo que se preconiza en el mundo contemporáneo como fuente generadora de desarrollo y creatividad. La solución a los distintos problemas que se presentan determina la necesidad de innovación en materia de comercio, logrando que más personas y empresas puedan acceder a recursos e información, evitando ciertas restricciones. Tal es el caso del software de código abierto, el cual puede de cierto modo abrir posibilidades para la gestación y potencialización de ideas nuevas a personas o grupos relegados, que no estaban en el mapa del mundo de los negocios y del desarrollo de programas informáticos. Esta nueva tendencia promueve el acceso a herramientas para la innovación evitando de cierto modo, las actitudes monopólicas de algunas corporaciones internacionales que van arrastrando a su paso todo vestigio de independencia.

La globalización ha sido un proceso que ha definido el destino de muchas marcas y empresas, abriendo nuevas oportunidades comerciales, no obstante, sus detractores han determinado que la apertura indiscriminada de fronteras, crea un espacio para la falta de identidad y también el malgasto de recursos valiosos, debido al consumo indiscriminado, ya que el comprador pierde el verdadero sentido de utilidad del producto que compra, debido a la inmensa variedad de opciones y la reducción constante de precios.

Desde el enfoque que tienen las empresas respecto al conglomerado de consumidores, la economía colaborativa marca una importante diferencia, ya que esta se concentra en las personas y el respeto a sus necesidades, esta perspectiva choca con la visión de las grandes corporaciones, donde un cliente y sus particularidades son pasadas por alto considerando el beneficio económico de satisfacer las necesidades de los grandes grupos. A su vez el mercado colaborativo está encaminado en el contacto entre productores que poseen un bien o servicio, pudiendo realizar un intercambio por otro producto o intangible disponible por otro productor, produciéndose una experiencia en la que ambas partes ganan.

En definitiva, los retos actuales exigen una actitud menos egoísta y más afín al beneficio común, buscando una reducción del desperdicio y más ajustada al libre acceso por parte de productores y demandantes a un mercado menos genérico y más propenso a la particularización. La economía colaborativa presenta una serie de ventajas como se observa en la figura 3, prometiendo ser un camino que impulsa la reducción de efectos negativos colaterales que se producen al obedecer únicamente a intereses financieros y a un consumo voraz.

**FIGURA 3**

Ventajas de las prácticas comerciales mediante la economía colaborativa

Fuente. Elaboración propia.

## 4.3 Desventajas de la aplicación de la economía colaborativa en las actividades comerciales y de servicios

A pesar de las implicaciones positivas que existen en el empleo de este sistema colaborativo de comercio, se exponen también algunas desventajas, ya que muchas de las plataformas que son usadas para esta práctica se saltan los marcos legales y el incumplimiento de ciertas obligaciones con las que cumplen las organizaciones tradicionales. Un caso muy conocido es el de Airbnb, plataforma en línea que capta las necesidades de hospedaje de los potenciales consumidores de servicios turísticos y hospedajes. En este caso, se produce una competencia desleal por parte de dueños de inmuebles, los cuales buscan obtener beneficio de una propiedad que no utilizan, para hospedar a clientes contactados mediante una plataforma, sin tener ningún tipo de preparación en materia turística, evitando en muchas ocasiones el pago de ciertos impuestos, tal como sí lo hacen las empresas hoteleras que cumplen con una serie de estipulaciones técnicas, legales e impositivas para poder ofrecer el servicio.

Este aumento del comercio aparentemente positivo trae consigo ciertas externalidades, como se puede ver, siendo un caso muy importante el de España, país en donde la población está cansada del exceso de turistas, los cuales han aumentado exponencialmente en la última década, producto del descenso drástico de los costos para los visitantes extranjeros, al aplicar el uso de la citada plataforma y ahorrarse los onerosos servicios de un resort. Este fenómeno puede asestar un duro golpe a la industria hotelera del mundo, hecho que puede derivar en una reducción importante de las plazas de trabajo a nivel mundial y una disminución de la variedad y calidad de servicios turísticos.

Similares condiciones presentan los medios de transporte, a través de la operación de aplicaciones que emplean vehículos particulares para poder prestar el servicio de transporte de personas, lo cual decanta en la disminución de ingresos para taxis formales y servicio de transporte público tradicional, generándose una reducción de ingresos para las entidades de control y un mayor volumen del parque vehicular en las grandes ciudades. Este fenómeno incrementa de manera significativa la emisión de gases, perjudicando al medio ambiente y reduciendo la calidad de vida de la población.

En conjunto, a pesar de las grandes ventajas que contempla la utilización de la economía colaborativa, ningún sistema ha demostrado ser infalible, siempre existen ciertas ventajas y desventajas como se observa en la figura 4, siendo esencial que se afecte de manera negativa a la menor cantidad de personas posible. Es fundamental considerar lo importante del mercado colaborativo en la actualidad, situación que va a la par con el desarrollo tecnológico y la búsqueda constante de los consumidores de ser escuchados y que sus necesidades sean satisfechas, con la necesidad de una cadena de distribución directa o lo más corta posible. La economía colaborativa ha llegado para quedarse junto a sus efectos colaterales, en consecuencia, podría ser el fin para muchas industrias que se sentían seguras, gracias a un mercado cada vez más volátil. Esto obliga a la reinvención de los comercios, de manera que el valor agregado que ofrecen las empresas sea muy atractivo para poder contrarrestar esta ola comercial cooperativa.

**FIGURA 4**

Desventajas de la aplicación de una economía colaborativa en el comercio




Fuente: Elaboración propia

## 4.4 Sectores empresariales que son parte de la economía colaborativa

La afectación ya sea positiva o negativa de esta tendencia económica ha llegado a calar profundo en muchos sectores de la economía, como se puede observar en la figura 5. Muchos de ellos están fundamentados en facilitar el comercio de bienes y otros en la prestación de servicios de diversa índole, siendo el mismo principio de las redes sociales, el de dar voz a quienes no la tienen. En materia comercial se promulga algo parecido: brindar la oportunidad de que un productor se contacte por un medio tecnológico, lo cual por medios tradicionales sería imposible o muy complejo. Uno de los sectores que intervienen en este tipo de economía es el transporte; a continuación, está el turismo; también se tiene una gran influencia en la música y el cine, además de la compraventa de productos nuevos y usados tradicionales y los servicios mediante el uso de plataformas.

**FIGURA 5**

Sectores empresariales más importantes relacionados con la economía colaborativa




Nota. Elaboración propia. Adaptación de la información obtenida del documento titulado “Plataformas de economía colaborativa: Una mirada global” de Beltrán. (2018)

Entre las organizaciones más representativas que utilizan la economía colaborativa se ha podido citar empresas que están relacionadas con el transporte de personas como el caso de Uber, alojamiento Airbnb, transporte de objetivo y pedidos Glovo, Ebay en el caso de comercio y subasta de bienes. Sin embargo, también existen otros casos que se dedican al trabajo colaborativo de conocimiento como la página web Wikipedia, en el tema informático existe el sistema operativo Linux y su estructura de código abierto. En todas estas empresas y organizaciones existe una apertura para que cualquier persona acceda al sistema y así pueda competir y exhibir su producto o servicio y de esta forma terceros lo consuman o se pueda incluir un aporte en él.

## 4.5 La economía colaborativa en Latinoamérica y Ecuador

Este tipo de economía se caracteriza por el uso de la red para establecer vínculos entre los interesados mediante el uso de una determinada plataforma; allí se genera una comunicación entre demandante y oferente, y es justamente esta circunstancia la que define una facilidad para su ejecución a nivel internacional. En el pasado, las barreras económicas y las distancias físicas fueron un escollo difícil de superar, aspecto que ha sido remontado por la tecnología mediante el uso de herramientas comunes entre los interesados. Existe en la actualidad, a nivel latinoamericano, una importante cantidad de empresas que buscan de alguna forma posicionarse y desplazar a empresas o corporaciones comerciales y de servicios, cuya estrategia se basa en el comercio tradicional.

Esta nueva opción de intercambio ha llegado para establecerse de forma permanente, sin embargo, existen tres importantes factores que influyen de manera profunda sobre la comunidad donde se desarrollan. Por un lado, la inexistencia de un margen legal concreto y específico sobre esta actividad; que las organizaciones tradicionales sí cumplen, ya que muchas de ellas no están apegadas a régimen impositivo alguno o una reglamentación específica para su formación y funcionamiento. Este hecho, determina la reducción en la demanda de las empresas tradicionales, ya que los precios de sus productos y servicios son cada vez menos competitivos frente a las plataformas, cuya operación no requiere de una sede o de una gran cantidad de personal, como se produce en el caso de los comercios ortodoxos.

A pesar de que muchos usuarios se benefician de esta innovadora forma comercial, existen también externalidades o efectos colaterales que pueden afectar incluso la visión económica de un gobierno en cuanto a cifras y estrategias a aplicarse, ya que las actividades de las plataformas no son tan claras o no se expresan en cifras específicas como los comercios tradicionales. Estos efectos pueden ampliarse incluso al aspecto laboral, debido a que muchas empresas antiguas pueden verse desplazadas por las plataformas comerciales, generando desempleo producto de la automatización de las operaciones. Este es un tema que va tomando cada vez mayor relevancia debido a que se busca el establecimiento de límites legales que permitan un adecuado funcionamiento de estas organizaciones, para que sus intereses no vayan en contra de lo que busca un gobierno para el beneficio de la población (OECD, 2021).

En el caso ecuatoriano, cada vez es mayor la cantidad de plataformas que se incluyen en el panorama comercial y de servicios. A pesar de que a finales de la última década su desarrollo ha sido incipiente en varios sectores de la economía, empresas como Uber han estado operando muchos años en el país, y este hecho no ha pasado desapercibido por los transportistas formales, los cuales tienen que pagar una cantidad considerable de dinero para pertenecer a una cooperativa, mientras que los miembros de la plataforma tienen que cumplir con requisitos nada onerosos y se puede prestar el servicio bajo criterios más flexibles.

En el caso del hospedaje los grandes perdedores son las cadenas hoteleras, ya que el turista está más dispuesto al arrendamiento por períodos cortos de viviendas para su hospedaje, en lugar de utilizar los costosos hoteles o inseguras hosterías para visitar el país o una ciudad. Los gremios de hoteleros también exigen sus derechos, solicitando al gobierno de turno la regulación de las actividades de estas plataformas, de manera que se pueda competir en un escenario mucho más justo para ellos.

Un impulso importante para este nuevo modelo comercial ha recaído en el COVID-19. Su influencia ha sido vital para el surgimiento de las plataformas virtuales producto del aislamiento y la imposibilidad de realizar una visita física a los comercios. Bajo estas circunstancias, se generaron una serie de herramientas para el transporte de encomiendas, medicinas y la adquisición de alimentos. La pandemia fue una prueba real para el poder de la comunicación sincrónica y asincrónica, causando un gran impulso para herramientas ligadas a la educación como ZOOM, de manera que cualquier persona pudiera realizar reuniones con una versión gratuita con un tiempo límite interesante para el efecto y otra versión paga.

En el país, como en muchos de Latinoamérica, existe todavía desconfianza hacia el sistema de pago por internet y, a su vez, no se posee dinero plástico para acelerar el proceso comercial, dando lugar al uso de métodos tradicionales. No obstante, es una forma de compra-venta que va ganando fuerza, lo cual obliga a muchas organizaciones a reformular estrategias para hacer frente a la inclusión de la informática y la banca digital para la realización de transacciones.

**TABLA 1**

Ejemplos de empresas que aplican economía colaborativa en el Ecuador

| EDUCACIÓN | ALIMENTACIÓN Y OTROS | TURISMO Y ALOJAMIENTO | FINANZAS | PRODUCCIÓN | COMERCIO Y FINANZAS | TECNOLOGÍA | TRANSPORTE | MEDIO AMBIENTE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| COURSERA | CLIP | TRIP4REAL | BANCO DEL TIEMPO | AGRODEMANDA | ETSY | SOLAR CITY | ZIPCAR | FREECYCLE |
| SKILSHARE | DELIVEREO | AIRBNB | MONEDA SOCIAL | | EBAY | VANDEBRON | CABIFY | |
| | RECIVECI | COUCHSURFING | P2P LENDING | | WALLAPOP | | CARPOOLING | |
| | | BEETRIPER | | | KANTOX | | UBER | |
| | | | | | HAZVACA | | EASYTAXI | |
| | | | | | CHICFY | | INDRIVER | |
| | | | | | KARGOO | | | |

Nota. Elaboración propia, tomando varias fuentes sobre la economía colaborativa en el Ecuador.

Existen muchas empresas en el mercado que han visto una oportunidad de negocio enfocándose en el ingreso masivo y sin restricciones de clientes de distintas partes del país, logrando de forma exitosa posicionarse con plataformas dinámicas e innovadoras, fomentando el contacto y la transacción en distintas áreas de la producción, el comercio y los servicios.

## 4.6 Los resultados económicos del mercado colaborativo

Muchas de las plataformas que se centran en la economía colaborativa buscan aportar a la sociedad y a su desarrollo cambiando las perspectivas tradicionales, como es el caso de Airbnb, la cual propone un modelo que genera empleos e ingresos para el Estado con la creación de 23.000 puestos de trabajo, auspiciando la visita de turistas y generando un valor cercano a 262 millones de dólares en 2021, según un estudio de Oxford Economics, distribuidos como se muestra en la figura 6, donde además se estima que los servicios promovidos por la plataforma alcanzarán los 3.600 millones de dólares para el 2025 (Airbnb Newsroom, 2022).

**FIGURA 6**

.

Elaboración propia. Adaptación de la información obtenida de la página de Airbnb Newsroom (2022).

En este período de tiempo se estima que el elemento más fuerte de ingresos se da por las compras y abarrotes, debido en gran medida a la pandemia y sus consecuencias como el aislamiento, lo cual dio un gran impulso al aparecimiento de empresas que transportaban este tipo de bienes.

(Derek, 2024). Uber, por su parte, es una empresa que se valoriza bien en el mercado, alcanzando su valor máximo en el año 2024, por encima de los 77 dólares la acción, y subiendo un 21 % con respecto al año 2021, llegando a una capitalización bursátil de 159.000 millones de dólares.

Páginas como «Pedidos Ya», de origen uruguayo y con presencia en 16 países, han experimentado un importante crecimiento del 85 % en cuanto a la facturación y las órdenes generadas. La organización estipula actualmente 180 colaboradores, 2 millones de clientes, 10.000 establecimientos de productos y 3.000 repartidores. La empresa también ha incursionado en la venta y entrega de productos perecederos, y esta ha aumentado en un 95 % (El Universo, 2023).

Estos son algunos casos que permiten observar cómo estas organizaciones aportan a la economía del país, proveyendo puestos de trabajo y un movimiento económico creciente; sin embargo, a pesar de lo alentador que puede parecer, no se debe menospreciar el hecho de que muchas de estas empresas no cumplen adecuadamente con sus obligaciones para con sus colaboradores, produciéndose en muchos casos precariedad laboral. Vale la pena mencionar que para cualquier compañía es importante el buen trato, la capacitación, las normas de seguridad y el cumplimiento de los derechos laborales para los integrantes de la organización, siendo estos aspectos de mucha importancia para el bienestar de los trabajadores, lo cual debe ir a la par de los beneficios que provee cualquier actividad.

## 4.7 Perspectivas de la economía colaborativa

Las perspectivas son alentadoras tomando en cuenta la tendencia actual hacia el cuidado del medio ambiente, las estructuras abiertas e integradoras y la necesidad de emplear todos los productos y servicios que son subutilizados en las empresas, las familias e individuos por falta de promoción, oportunidad o conocimiento. En este sentido, la aparición de este tipo de comercio mediante el uso de plataformas es sumamente pertinente, teniendo presente el auge que existe en la actualidad sobre el manejo de redes sociales y programas informáticos, además del empleo de celulares, tablets y ordenadores, propio de los denominados millennials y nativos digitales.

Los consumidores son cada vez más exigentes y buscan un cierto grado de independencia y personalización en los productos y servicios que consumen, siendo esta economía una opción que se enfoca en los clientes despreciados o no satisfechos de las grandes compañías. Por otra parte, son empresas que al ser digitales no necesitan de una fuerte salida de recursos o una infraestructura ostentosa, esto da pie al auge de su formación, donde es fundamental la generación de una buena idea y un diseño que llame la atención, junto a un valor agregado y diferenciador importante.

La tendencia a las respuestas rápidas, sin la participación de intermediarios, es lo que prima en la actualidad, siendo este aspecto fundamentado en las características de los consumidores de hoy, en que se valora la inmediatez. Asimismo, la defensa del medio ambiente se hace cada vez más fuerte, donde los actores sociales actuales demandan productos y servicios afines con la protección medioambiental. En este sentido, la economía colaborativa busca evitar el despilfarro y utilizar los recursos al máximo, evitando así el desperdicio, el mal uso o el desuso de los bienes.

Los factores que apuntalan la economía colaborativa son varios como se puede observar en la figura 5, y a pesar de sus detractores va tomando mayor fuerza en los consumidores, ya que este proceso es afín con el contexto social, económico y tecnológico propio de inicios del siglo XXI, donde la presencia de la innovación es constante y abarca a una mayoría conocedora de las herramientas comerciales modernas. Este viene siendo un llamado de atención para las empresas tradicionales, en función de un cambio en su modelo comercial, el cual debe ser mucho más inclusivo y bien enfocado en la renovación constante de paradigmas para el encuentro de soluciones afines a las circunstancias cambiantes.

**FIGURA 5**

Aspectos que apuntalan a la economía colaborativa en la sociedad actual.

Nota. Elaboración propia

Estos elementos tienen un gran peso en el panorama comercial actual definiendo un futuro prometedor para la economía colaborativa, la cual no hubiera sido posible sin la intervención de estos elementos definitorios en la sociedad actual para una empresa innovadora y con perspectivas de crecimiento sostenido. Las características, tanto de los consumidores como de los integrantes de las familias en cuanto a tecnología se refiere, auspician también de forma importante la permanencia del comercio colaborativo, a través de plataformas facilitadoras del intercambio a nivel mundial.

CAPÍTULO

05

# Modelos de suscripción

LUMINIS ACADEMIC PRESS

El modelo de suscripción obedece a la determinación de un pago constante cada cierto tiempo, pudiendo ser anual, mensual, quincenal, etc., por parte del cliente, a cambio de que la empresa provea productos o servicios de manera continua con ciertas facilidades, promociones y descuentos. Dicho sistema no es nuevo; de hecho, ha venido operando por mucho tiempo en el caso de los medios escritos, como revistas y periódicos. También se aplica a servicios, como es el caso de los gimnasios. El aspecto innovador se encuentra en su aplicación a negocios digitales y B2B (business to business).

La estrategia aplicada por muchas empresas es la de tener un negocio que sirva de enganche para convencer al cliente en base a una plataforma de acceso gratuito, es decir, se expone a las personas a un producto que tiene varias características básicas y si el cliente quiere mejorar las facilidades o potenciar la misma, se le ofrece obtener un servicio más completo por un pago periódico. Incluso se opta por beneficiar con un descuento a las personas que realicen pagos más altos por períodos más grandes de tiempo.

Esta forma de generar un negocio tiene sus potenciales ventajas, ya que se producen ganancias de manera continua y se aferra al cliente al producto o servicio, el cual será preferido por conveniencia, frente a otros del mercado. Este hecho favorece la planificación a mediano plazo de la organización, ya que se pueden establecer con mayor certeza los ingresos, en comparación a negocios con otras modalidades.

## 5.1 ¿El modelo de suscripción se ajusta a las características del consumidor actual?

Los negocios de hoy necesitan adaptarse al cambio generacional existente y las nuevas características que el consumidor actual presenta. Dichos cambios están relacionados con los nuevos intereses existentes, la influencia de la tecnología y la posibilidad de estar en un entorno globalizado, capaz de comunicar de forma inmediata las tendencias y los cambios en otros consumidores y el mercado.

En función de este análisis se puede determinar que existen nuevas formas de hacer comercio que se ajustan a las necesidades y capacidades actuales de los consumidores del siglo XXI. En este sentido, se necesita definir y delimitar las particularidades de los clientes como se muestra en la figura 6, para poder especificar las estrategias y acciones que permitan a las organizaciones adaptarse a las necesidades de los consumidores y estar listas para los desafíos de un mercado que evoluciona y cambia constantemente.

**FIGURA 6**

Características del consumidor en la actualidad

Nota. Elaboración propia

Como se ha venido manteniendo en capítulos anteriores, se necesita que las organizaciones tengan un mayor compromiso social y una clara afinidad con procesos sustentables para la protección y conservación del medio ambiente. Este ha sido un puntal de muchas empresas a nivel mundial, cuya infraestructura, políticas, materias primas, procesos y controles se ajustan a parámetros proteccionistas del planeta.

En este sentido la organización debe hacer un esfuerzo para alinearse a dichos parámetros y hacer saber al consumidor que sus productos o servicios son compatibles con estas tendencias. Esta estrategia ganará más adeptos en el mercado sobre todo en los jóvenes que están muy relacionados con este enfoque.

Una de las ideas claves respecto a la sustentabilidad medioambiental puede estar enmarcada en que hay empresas que no pueden colaborar de manera directa con estas políticas, sin embargo, varias compañías han decidido por ejemplo estructurar sus procesos de forma que se reduzca de manera drástica el uso de papel o incluir fuentes energéticas que no sean las que son tradicionalmente contaminantes. Otra estrategia empleada es la creación de estructuras físicas diseñadas para reducir el uso de luz artificial y aprovechar lo que más se pueda, la luz natural. En definitiva, lo fundamental es la decisión para realizar dichos cambios, ya que siempre existirá una opción para lograr una reducción de la contaminación ambiental.

Varias empresas consideradas grandes en el panorama internacional están ejecutando políticas de protección al ambiente y sustentabilidad como L'Oreal o Unilever. A nivel local, dentro de las empresas que son más sustentables se encuentran muchas instituciones financieras y organizaciones educativas, donde se valoran aspectos como la gestión sustentable o la pertenencia a ciertos gremios. Entre los que han obtenido cierto estatus respecto a la temática están: el Bango de Guayaquil, Produbanco, Diners Club del Ecuador, Corporación La Favorita y entre las universidades, la Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL y la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo ESPOCH.

Otro aspecto relevante es el grado de interconexión que tiene la empresa con sus clientes, la denominada hiperconectividad, la cual es una característica fundamental en la actualidad, es decir, la existencia de múltiples plataformas para poder conocer, interactuar y mantener una constante retroalimentación con la organización. Es por ello que las empresas deben identificar adecuadamente su cliente objetivo para definir cuáles son los medios más apropiados para llegar a él, de manera efectiva y atractiva.

De acuerdo al desarrollo del marketing y las organizaciones, se tuvo una primera fase donde existían pocos oferentes, en otras palabras, el cliente no tenía mucho para escoger debido a una incipiente industria que estaba creciendo y dando sus primeros pasos en la producción en serie. En esta etapa, las factorías no estaban enfocadas en la calidad sino en la rapidez en la cual se producían los bienes. A continuación, una vez que las organizaciones superaron la fase productiva y capacidad instalada, se genera el aglutinamiento de stock, siendo lo importante en ese momento, el aumento de las ventas. Se debe tomar en cuenta que en este punto ya existían varias empresas enfocadas en un mismo producto, por ende, mayor competencia. Aparece la publicidad y promoción de productos que buscaban aumentar la cantidad de consumidores, a los cuales se los veía como un todo y por ende no existía la personalización de los bienes ni de los servicios. Luego surge el enfoque en el cliente como un elemento fundamental de la fase creativa y el desarrollo de procesos. Se deja atrás el concepto de considerarlo únicamente como un número y se le da la importancia necesaria para adaptar a la organización a sus necesidades (Kotler & Keller, 2016).

En la actualidad, el cliente dispone de muchos proveedores, recursos, preparación y, sobre todo, información; el consumidor ya no es un individuo inocente como en el inicio del siglo XX. Es necesario entender que los clientes actuales reciben información de una serie de medios que ya no son los tradicionales, como la TV, la radio o los medios escritos físicos. Las redes sociales, plataformas y pág-

inas de internet son herramientas muy importantes para poder establecer una constante conectividad con clientes actuales y potenciales. Bajo estas circunstancias, es imposible que una organización se mantenga al margen de la influencia y el uso de estas herramientas digitales, y es obligación de sus directivos establecer políticas claras en este sentido para no quedar relegada frente a otras de la competencia.

Los consumidores actuales además buscan información por sí mismos, debido a la gran cantidad de fuentes que existen en la actualidad y en dicha búsqueda, no necesariamente se consulta a especialistas o profesionales, sino que existe una cantidad alta de personas que confían ampliamente en los influencers de distintas redes sociales.

El consumidor actual tiene menor tolerancia a las fallas en procesos, retrasos, materiales defectuosos, inconsistencia entre lo que se ofrece y lo que se brinda, siendo el productor o proveedor rápida y eficientemente castigado por un cliente insatisfecho, mediante el uso de redes sociales, cuya información se reproduce velozmente en el internet afectando la imagen y el prestigio de la organización.

Una vez analizados estos elementos es necesario tener en cuenta la importancia de que la empresa muestre flexibilidad y deje de pensar en los clientes como simples cifras de ventas. El consumidor en la actualidad espera que las organizaciones las consideren como un elemento fundamental y por ende la comunicación, la retroalimentación y el tomar en serio las sugerencias del cliente son factores esenciales para desarrollar una relación a largo plazo. La persona que adquiere un bien o servicio espera una cierta dosis de personalización en lo que recibe, ya que tiene información y expectativas mucho más grandes que buscan ser satisfechas, en un mercado cada vez más competitivo, a su vez que las redes sociales le han dado la capacidad de informar de forma exponencial a otros, sobre la calidad de la experiencia de compra y servicio posventa.

De acuerdo a lo expuesto, el modelo de suscripción permite afianzar a los consumidores a la organización y tener una relación más estrecha, cual si fuera miembro de un club selecto, donde sus necesidades son escuchadas y posee ciertos beneficios. Esto también genera un compromiso de priorización por parte de la empresa sobre los suscritos.

## 5.2 Ventajas del modelo de suscripción

Este modelo presenta algunos beneficios para las partes involucradas y es utilizado por muchas empresas importantes a nivel mundial, se entiende entonces que es un modelo probado y acertadamente implantado en compañías que en un inicio no lo aplicaban. Es primordial conocer cuáles son las ventajas que este modelo presenta de manera que se pueda justificar su implementación con un conocimiento pleno de su funcionamiento.

## 5.3 Información precisa y útil para la planificación estratégica

Una de las ventajas más importantes de este modelo radica en la obtención certera y constante de información, ya que a través de la identificación de los suscritos se puede hacer una planificación presupuestaria más cercana a la realidad, lo cual reduce drásticamente la incertidumbre financiera y

acelera el crecimiento, ya que las decisiones se toman reduciendo el riesgo, al tener una cifra más objetiva, en cuanto a los ingresos que se van a generar, aquello implica un mejor cálculo del retorno de la inversión realizada en cada período.

Esto permite de algún modo allanar el camino para el pronóstico de ventas, el pago de obligaciones e inversiones futuras. Estos elementos son esenciales para lograr un equilibrio financiero sobre el ingreso y salida de dinero de la empresa, alcanzándose la estabilidad y solvencia económica. De igual forma, se puede estimar en función de dicha información, la tasa de salida de clientes, lo cual asegura una información aproximada de los valores que se podrían perder y tratar de entender el porqué de este fenómeno, con el objetivo de aumentar los índices de retención de clientes a través de la aplicación de estrategias.

Desde el aspecto logístico también tiene varios puntos a favor, debido a que, al tener un control mucho más directo sobre la cantidad de clientes, se maneja de manera más eficiente el stock y las entregas. Este es un aspecto crítico desde el punto de vista operativo y financiero, debido a que otros modelos de negocio generan mayor incertidumbre por la variación de la demanda, provocando un desabastecimiento o un sobrestockeo de mercadería, dando como resultado un desbalance financiero o la pérdida de clientes, así como la subutilización de medios de transporte y personal (Teece, 2010).

## 5.4 El enfoque en el cliente bajo el modelo de suscripción

Este sistema permite clasificar a los clientes y enfocarse en sus necesidades, debido a este planteamiento es necesario establecer un canal constante de retroalimentación con los usuarios y sus necesidades, de manera que se puedan realizar los cambios precisos para definir las estrategias a implementar. Existe entonces en este caso una mayor responsabilidad del proveedor, ya que al lograr una suscripción debe cumplir con lo que los compradores solicitan e ir innovando constantemente para motivar una nueva suscripción, consiguiéndose evitar la tentación de pasarse a la competencia. No hay peor error que pretender que el suscrito es un ente inmóvil y que estará enganchado al producto o servicio por siempre. Si bien es cierto, el primer contacto es importante, pero esto no altera la obligación de la organización de ser flexible y reinventarse constantemente para atraer la atención del consumidor y asegurar una buena relación con la empresa a largo plazo.

FIGURA 7




Nota. Elaboración propia

## 5.5 Beneficios para el cliente

El hecho de pertenecer a una suscripción permite a los clientes tener ciertas ventajas frente a otros usuarios del mismo bien o de otros sustitutos como se observa en la figura 8. El ser parte de este modelo provee a los usuarios o compradores un sentido de pertenencia, aspecto que permite además lograr afinidad y fidelidad a una marca. Por su parte las organizaciones buscan que el paquete de suscripción presente una serie de beneficios como obtener productos de forma preferencial, hacerse acreedor a descuentos, acceso a capacitaciones como talleres y cursos, material promocional, ofertas y otros eventos externos o la utilización de otros productos o servicios adicionales de manera gratuita o a un bajo precio.

FIGURA 8

Beneficios del modelo de suscripción para los clientes




Nota. Elaboración propia

El hecho de tener un contacto particular con la organización permite realizar una retroalimentación inmediata, dependiendo de los medios con los que se cuenta para establecer la comunicación, sin embargo, por lo general existe un trato preferencial al suscriptor para temas como asistencias, auxilio, información o la generación y respuesta a inquietudes o quejas. Esta es incluso una buena oportunidad para que las sugerencias sean adaptadas a los productos o servicios convirtiendo al cliente en un prosumidor. Como bien lo anticipaba el visionario Alvin Toffler en sus obras La tercera ola y la Revolución de la riqueza, el cual expuso el concepto de prosumidor que se obtiene de una mezcla entre productor y consumidor, tomando en cuenta que fue en el siglo XX donde se sintió realmente la división entre estos dos elementos de la economía y el comercio. El individuo pasó de ser un ente pasivo a uno activo respecto al consumo, ahora el cliente es un protagonista del proceso de compra y expone de manera inmediata su opinión en redes sobre la experiencia que ha tenido. Para llegar a este punto es importante resaltar la relevancia de las aplicaciones y herramientas digitales que permiten crear contenidos y la capacidad de ser compartidos de forma efectiva con otros usuarios.

Por este hecho, las empresas se encuentran bajo mucho apremio, debido a la capacidad que tienen los compradores de generar una crítica a los bienes que producen y los servicios que prestan y esta información puede ser compartida mediante la red, creando un efecto “bola de nieve” que puede

dar lugar a un duro golpe a la imagen de las organizaciones.

Hoy en día, el consumidor no se conforma con recibir un producto terminado y listo para ser utilizado; con la ayuda de la Web 2.0, este se ha vuelto más intrépido y audaz, ya que ahora no solo basta con consumir, sino que el cliente quiere ser el protagonista del sistema, teniendo un papel que va más allá de comprar: el de proponer cambios trascendentales en los bienes que le ofrecen. Para esto, las empresas deben romper el paradigma de la omnipresencia de un diseño básico y pasar a un bien que pueda ser cambiado de acuerdo con los gustos, tendencias e incluso ciertas particularidades de determinados grupos o individuos.

Se debe comprender que la Web 2.0 es una versión del servicio de internet, donde las aplicaciones establecen parámetros a los usuarios con ciertas libertades para generar sus propios contenidos o normas de acceso, y luego dichos contenidos pueden ser compartidos por otros usuarios de una plataforma o aplicación.

El camino ideal para interactuar son las plataformas digitales, donde los usuarios pueden realizar cambios y hacer que el producto se adapte a sus requerimientos específicos. Los casos de You Tube o Meta (Facebook) determinan una visión de personalización; en ellas, los individuos pueden definir las áreas afines con las que van a interactuar, implantar políticas de seguridad y compartición de información, ingresar contenidos, definir las temáticas que pueden ser de su interés y, en muchos casos, establecer cómo otras personas ven su perfil o qué parte puede ser expuesta a terceros (UNCTAD, 2021).

En muchos casos existen versiones gratuitas con varias áreas de las aplicaciones bloqueadas. Estas tratan de atraer a la mayor cantidad de usuarios para que accedan a la versión pagada, donde se incluyen algunos beneficios a través de paquetes o planes. La versión no paga es el gancho para lograr atraer a potenciales clientes. Esta es una prueba de fuego para la empresa desarrolladora, ya que muchos de los usuarios podrían mantenerse en la versión gratuita debido a que los beneficios de ser suscriptor no parecen ser suficientemente buenos.

También existen plataformas y aplicaciones que presentan versiones de prueba temporal. Una vez transcurrido un determinado tiempo, empieza la versión pagada. Esta estrategia permite, de cierto modo, que el usuario no incurra en gastos innecesarios, ya que no compra el producto o servicio sino una vez que esté convencido de su valía.

Otra ventaja está relacionada con la cantidad de paquetes, opciones y especificaciones que puede tener un producto o servicio. La empresa se adapta y ofrece múltiples opciones con variedad de precios, lo cual permite al potencial usuario encontrar una combinación perfecta que se ajuste a sus necesidades.

## 5.6 Desventajas del modelo de suscripción

A pesar de las bondades presentes en el modelo, existen algunos elementos que pueden representar un problema para la empresa que lo implementa o para el potencial suscriptor. Es significativo definir los puntos que no son atractivos para tomar la decisión sobre la implantación o no de los mismos en una organización.

Si bien es cierto, el modelo presenta una fuente constante de ingresos, siempre y cuando se hayan hecho todos los esfuerzos financieros, comerciales y logísticos para mantener un constante flujo de productos a lo largo del tiempo. Este sistema permite establecer un equilibrio en el aspecto logístico, al tener una idea bastante cercana a la realidad sobre el stock que se debe mantener en un período de tiempo. Asimismo, los pagos son anticipados y esto genera una cierta estabilidad desde el punto de vista económico. No obstante, esa certeza debe ir a la par de una inversión constante de capital y excelencia en los tiempos y la calidad de los proveedores.

Para mantener una suscripción, el sistema de producción del bien o del servicio debe estar claramente establecido con números sólidos que aseguren la cantidad de productos a tiempo. Los suscriptores son la razón de ser del negocio y tienen un trato preferencial sobre cualquier otro tipo de cliente. Es por esta razón que el factor económico, el aprovisionamiento, la calidad y el proceso son fundamentales para alcanzar el éxito.

Desde el punto de vista financiero, se debe tener claramente establecido el mínimo de suscritos para lograr una rentabilidad que permita mantener a flote el negocio. Es indispensable tener fijada esta cifra y definir estrategias para superarla de forma exponencial. Al no alcanzar el número mínimo de clientes, los esfuerzos operativos no serán suficientes si no se supera el punto de equilibrio frente a las ventas.

Este es un fenómeno que se ha venido dando en los medios impresos, los cuales no han podido lograr superar el avance de la era digital y han sido golpeados fuertemente por la pandemia de COVID-19. Los consumidores reflejados en los denominados «Baby Boomers», comprendidos en individuos nacidos a finales de la Segunda Guerra Mundial y mediados de los años 60, eran los principales clientes de los medios de comunicación impresos. Este grupo etario va disminuyendo cada vez más en número e incluso hay muchos consumidores que han desplazado un periódico físico por medios digitales o, incluso, lo han reemplazado por el uso de redes sociales. Este fenómeno ha marcado el término de la impresión física de ejemplares, trasladando su sistema de generación de noticias a la era digital mediante la exposición de estas en la red.

En muchos casos los periódicos han decidido implementar la publicación de noticias con la inclusión de adware con el fin de seguir financiando la actividad periodística, otras empresas de comunicación han optado por la inclusión de una cuota de noticias gratuitas diarias y cuando el cliente supera ese límite, debe pagar una suscripción, mientras que algunos medios imprimen una cantidad limitada de ejemplares físicos para los consumidores más nostálgicos.

Por otra parte, en los años más fuertes de la pandemia de COVID-19 se produjo un aislamiento forzado, lo cual dificultó la circulación de las ediciones de los periódicos más importantes en el Ecuador. Este hecho dio el golpe final a un sector ya afectado por la influencia de la tecnología. En este sentido, la decisión tomada por las empresas de comunicación, desde el punto de vista financiero, obedece a una reducción drástica de las suscripciones que hacen posible un constante flujo de fondos que alimentan la operación de la organización.

Al ser un consumo recurrente, los productos o servicios deben ser atractivos para mantener el interés del cliente en la suscripción y promover una renovación. Este hecho es relevante actualmente estimando la cantidad de empresas que ofrecen productos y servicios sustitutos, lo cual exige un esfuerzo concertado de todas las áreas de la organización hacia la excelencia y la calidad. Estos aspect-

os no deben ser ajenos a la innovación, ya que cada término del plazo de suscripción implica un reto para la empresa a efecto de poder atraer de nuevo al cliente para lograr una renovación, lo cual se alcanza con nuevas características diferenciadoras y un plan de retención de los consumidores.

Las desventajas son varias, como se exhibe en la figura 9, y están relacionadas con mantener un mínimo de suscriptores, acompañado de un proceso de innovación constante que permita alcanzar una relación a largo plazo con el consumidor. Este modelo es propio de empresas con productos y servicios consolidados en el mercado, que buscan masificarlos y generar un flujo constante de fondos mediante las ventas recurrentes.

**FIGURA 9**

Desventajas del modelo de suscripción




Nota. Elaboración propia

## 5.7 Crecimiento del modelo de suscripciones en Latinoamérica

Este modelo de negocio presenta optimistas perspectivas debido en gran parte a la influencia tecnológica en el sector de los servicios, que permite mediante el uso del internet acceder a varias plataformas que contienen pruebas, cuya finalidad es conquistar el gusto de consumidores exigentes que requieren actualmente más que palabras, para decidirse por la adquisición de los mismos (Teece, 2010).

A nivel latinoamericano, las empresas que aplican el modelo han experimentado constantes retos enfocados en lograr la retención de los clientes y la aplicación de los pagos. No obstante, las empresas que aplican la suscripción presentan un constante crecimiento, llegando a estimarse que se generará para el 2025 un valor cercano a los 30 mil millones de dólares (Neo noticias, 2024).

Una muestra de este éxito son las plataformas streaming como Netflix que ha ganado mucho terreno en la aplicación del modelo con millones de suscriptores a nivel mundial, latinoamericano y ecuatoriano. Prueba de aquello son los números importantes que presenta en el año 2023 llegando a 43.64 millones de suscriptores incluyendo México, Centro y Sudamérica sin excluir al Caribe hasta el mes de septiembre, lo cual representa un crecimiento financiero del 2.8% a pesar de ser el servicio más caro respecto a sus competidores directos (Siles, 2023).

**FIGURA 10**

(2024) Nota. Elaboración propia adaptando información obtenida del autor Larocca referente a los porcentajes de crecimiento de suscriptores desde el segundo trimestre del 2023 hasta el primer trimestre del 2024.

Como se puede observar en la figura 10, se expone un constante aumento de la cantidad de suscriptores a nivel latinoamericano, determinándose el pico más alto correspondiente al período comprendido desde el tercer al cuarto trimestre del 2023, pasando de un valor de 43 millones 650 mil suscriptores a 46 millones. Sin embargo, como se puede ver en la figura 11, el grueso de ingresos en la región está localizado en Estados Unidos y Canadá; a continuación, estaría presente Europa, Oriente Medio y África, para luego ocupar Latinoamérica el tercer puesto.

**FIGURA 11**

(2024) Nota. Elaboración propia adaptando información obtenida del autor Larocca referente a los porcentajes de ingresos de suscriptores de Netflix en el primer trimestre del año 2023.

## 5.8 Estrategias para la construcción de un modelo de suscripción exitoso

Existe una serie de elementos a tomar en cuenta antes de realizar el gran salto hacia un servicio de suscripción, haciendo énfasis en la importancia de establecer un adecuado número de suscriptores que permita realizar la inversión que implica la ejecución del modelo.

Es primordial tener un capital importante y una trayectoria, de manera que los clientes iniciales no sean difíciles de convencer para trasladarse a este sistema; bien podría hacerse un análisis del mercado y de los potenciales clientes para tomar la decisión. El conocimiento que se tenga del cliente

es fundamental, referente a establecer sus necesidades, particularidades, gustos y preferencias. Un adecuado y sesudo análisis previo es la médula del montaje de toda la operación.

Una vez que se tenga caracterizado al cliente y sus necesidades más relevantes, se determina el negocio para poder suplir y si se puede, superar las mismas; de manera que se pueda particularizar las acciones de acuerdo al análisis previamente hecho del consumidor. Este paso permite definir la operación y también establecer los precios en función de los costos generados.

En este punto se deben tener claros los importes que se van a ofrecer y las ventajas que el cliente va a percibir como eje de una estrategia de convencimiento para el pago de una suscripción. En el campo financiero se deberá determinar el número básico de suscriptores que se necesitan para mantener el negocio con relativa estabilidad y las formas de llegar a él, con material publicitario adecuado para sus características.

La operación de servicio y producción debe estar perfectamente afinada para soportar la carga de trabajo y las demandas de calidad de los consumidores. Esto incluye a los proveedores que son elementos fundamentales para poder mantener la frecuencia de materias primas e insumos de manera coordinada y eficiente.

También se debe fijar de manera clara cuáles serán los beneficios que van a tener los suscriptores y estos deben estar fundamentados desde el punto de vista operativo y financiero. Estas ventajas son el arma más importante del área de mercadeo para promocionar el producto o servicio y lograr que este sea mucho más atractivo que una compra única.

El equipo de ventas deberá estar convencido del nuevo paradigma que se les está presentando, ya que la estrategia de llegada al consumidor actual y potencial posee una nueva visión con relaciones más profundas, por ende, el compromiso asumido por el área debe ser mucho más alto, profundo y mostrar una real convicción de servicio.

Por último, las operaciones de posventa deben estar enfocadas en las necesidades de los clientes suscritos a través de un trato efectivo, amistoso, honesto y empático; características que se hacen indispensables.

En consecuencia, hay ciertos aspectos críticos como se muestra en la figura 12, los cuales determinan la necesidad de fomentar la excelencia en las suscripciones, sobre todo si se está apuntando a lograr una relación duradera y ampliar el universo de ventas de manera exponencial.

**FIGURA 12**

Aspectos a tomar en cuenta para la implementación de un modelo de suscripciones




Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO

# 06

# Negocios digitales y comercio electrónico

LUMINIS ACADEMIC PRESS

La tecnología dentro de los negocios está implícita en todas las áreas de la producción, el comercio y los servicios, como resultado de la globalización que ha tomado impulso desde sus inicios en el siglo XX hasta la actualidad. Se puede afirmar que no existe un campo que no esté relacionado con elementos propios de un mundo digitalizado. El desarrollo de sistemas informáticos ha cruzado todas las barreras posibles, pasando por varias temáticas como el análisis de los clientes a través del manejo de bases de datos, pronósticos de eventos o simulaciones, cálculos financieros para establecer escenarios, elaboración de presupuestos, automatización de procesos contables, software para la realización de material promocional, definición de procesos productivos, análisis del gusto del cliente, simulación de negocios, control de mercaderías, inteligencia de mercados, etc. Es decir, todos los pasos que se ejecuten en la empresa, desde la captación de clientes hasta el servicio posventa, tienen la posibilidad de incluir tecnología y herramientas digitales (OECD, 2021).

Actualmente los negocios disfrutan de importantes plataformas para poder realizar simulaciones hasta un grado de precisión inesperado. Estos escenarios son ideales para poder tomar decisiones en el manejo de la organización, sin la necesidad de que esto comprometa el éxito de la empresa al volverse un costoso laboratorio. Hasta hace unas décadas este panorama era imposible, ya que para experimentar se requería de una empresa real y, ante este hecho, lo único que se podía hacer era utilizar la imaginación, ya que no se disponía de una experiencia real para aprender las consecuencias de una decisión en el área administrativa-financiera de una organización.

La simulación está ganando terreno en todos los campos, producto de la inteligencia artificial que cada día va aumentando su influencia en todos los aspectos de la vida diaria de las empresas y de los individuos. El desarrollo de programas va también desplazando paulatinamente profesiones que antes se daban como inmutables. Un claro ejemplo de aquello se encuentra en la educación; la formación se daba en el pasado con el apoyo de medios análogos, mientras que hoy en día se da de forma asincrónica y fuera de las fronteras nacionales, mediante el uso de plataformas que permiten aprender de un docente extranjero en tiempo real o mediante una grabación. El futuro permitirá a los estudiantes crear su propio proceso formativo seleccionando lo que desean aprender en el momento que ellos crean pertinente, sin la necesidad incluso de un tutor real, sino uno virtual, que exponga los contenidos interactivos de la temática que el estudiante considere relevante (OECD, 2021).

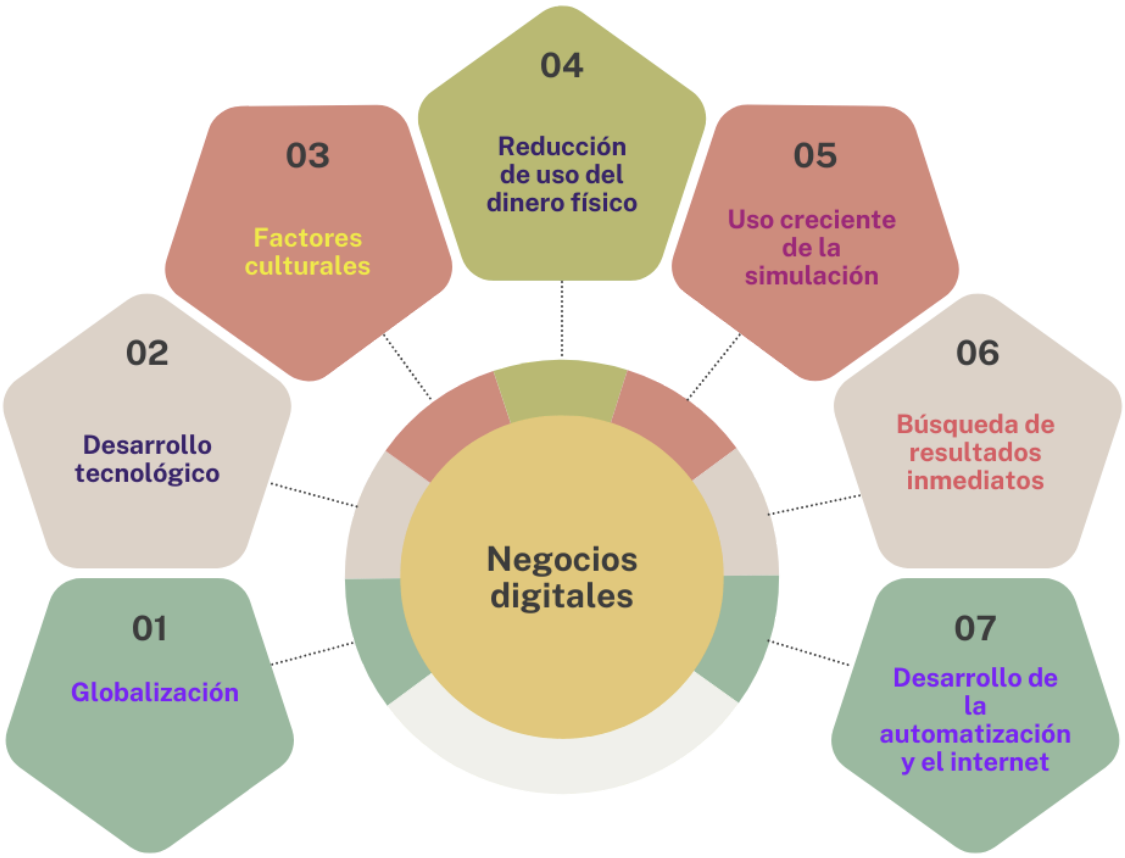
El cambio cultural ha jugado un rol esencial, ya que los denominados “nativos digitales” están inmersos totalmente en un contexto tecnológico inmediatista, donde los resultados se buscan de forma instantánea, aunado a la intermediación de dispositivos que son más amigables con el usuario y poseen una capacidad exponencialmente creciente, respecto a la automatización y resolución de problemas (OECD, 2021).

El uso del papel moneda es cada vez menos común, siendo reemplazado por el empleo del dinero plástico y las transferencias electrónicas como eje fundamental del comercio. La globalización marcó una ruta importante para las transacciones a nivel internacional, las cuales serían más complejas, sin la posibilidad de un pago digital. Una característica importante del comercio moderno surge de la inclusión de las tiendas virtuales mediante el uso de avatares en plataformas que facilitan la compra – venta de bienes y servicios sin la necesidad de un traslado físico. En síntesis, es impresionante la vertiginosa carrera que se produce por buscar un alto grado de eficiencia en los negocios y el aparecimiento constante de nuevas y más potentes herramientas para la comunicación y el comercio. La dig-

italización de los negocios obedece a una serie de circunstancias como se ve en la figura 13, que han logrado determinar un importante impulso a la aceleración del intercambio de bienes y servicios, así como su compra y venta de forma continua y sólida (OECD, 2021).

**FIGURA 13**

Factores que han influido en la digitalización de los negocios y el comercio




Nota. Elaboración propia

La mejora continua del transporte, la tecnología y la comunicación han fomentado cambios culturales que promueven la aceleración de las transacciones comerciales, teniendo como factor común la rapidez y eficiencia en todas las operaciones.

## 6.1 Tipos de negocios digitales existentes

Los negocios digitales son todos aquellos modelos que utilizan la tecnología como una estrategia para generar valor a los clientes actuales y potenciales, mediante la creación de herramientas que permitan reducir los tiempos y los costos, lo cual se ajusta perfectamente a un mundo globalizado e hiperc-

onectado. Existen muchas formas de satisfacer las necesidades de los clientes mediante distintos modelos de negocios digitales que presentan características para un determinado tipo de cliente o una situación específica (Teece, 2010).

Por ejemplo, las empresas que son las diseñadoras de software podrían diseñar una programación específica para la operatividad de cierto tipo de negocio. Este es el caso de organizaciones muy grandes en las cuales sus requerimientos son bastante específicos y no tan generales. Sin embargo, existen emprendimientos que son mucho más pequeños, los cuales pueden prestarse para la realización de modelos digitales genéricos, es decir, que sean apropiados para varios tipos de empresas dentro de un área particular de la producción o de servicios. Este es el caso del software de programación, donde existen grandes organizaciones desarrolladoras de programas que se ajustan a una determinada necesidad específica del tipo de empresa, tomando en cuenta sus intereses, sus clientes y las áreas participantes.

Se promueven en la actualidad varias plataformas propias de la economía colaborativa, las cuales buscan solventar las necesidades de varias organizaciones que no poseen un espacio propio para realizar comercio, siendo un lugar digital donde se concentran las necesidades de las partes para realizar intercambio, alquiler o venta de productos o servicios.

Por otro lado, se tiene la publicidad utilizada mediante canales digitales, los cuales promueven ciertos productos o servicios mediante anuncios en páginas especializadas, con el fin de captar la mayor cantidad de clientes que tienen cierta pasión o preferencia por un tema específico. Es ahí donde se concentran los esfuerzos de marketing para poder facilitar la llegada de información y, de esta manera, aumentar la demanda (Kotler & Keller, 2016).

Los negocios e instituciones en la actualidad se encuentran en una fase de transformación, partiendo desde lo análogo o tradicional hacia lo digital o moderno. Un eje esencial para dicho cambio ha sido la influencia de la información y su manejo, el cual ha permitido realizar cambios trascendentales en el comercio a nivel mundial, haciendo que las bases de datos sean herramientas muy poderosas para realizar proyecciones en todos los campos, por ende, al incrementar su manipulación se hace necesario también un espacio para su almacenamiento, ya no físico sino digital. Es allí donde entran en acción las empresas que generan los espacios virtuales de alta capacidad de acopio, en lo que en la actualidad se denomina “nube”. Las grandes y medianas empresas buscan tener estos lugares digitales para la logística de sus datos y posteriormente realizar un análisis de los mismos, con el objetivo de encontrar patrones, parámetros y pronósticos mediante el uso de un software, pudiendo de esta manera tomar decisiones a tiempo que permitan adelantarse a las amenazas o ganar mercado frente a la competencia. Entre las empresas que son representantes del almacenamiento digital se tiene: Google cloud, Dropbox, Mediafire, Microsoft One Drive, etc.

A continuación, se presenta una forma de negocio digital muy utilizada en la actualidad; este se crea en el contexto de que muchas empresas empezaron prestando un servicio de forma gratuita, no obstante, con el pasar del tiempo y el aumento de usuarios, estas aplicaciones buscaron volver rentable la prestación de sus servicios.

En muchos modelos de negocio se hace difícil enganchar al potencial cliente mediante la simple oferta de un servicio que no es tangible para el consumidor, hasta que este lo haya adquirido. Cuando la empresa es nueva y no tan conocida, es muy complicado que el cliente se arriesgue a adquirir un servicio con facilidad, esta circunstancia representa un duro escollo para las organizaciones que son

nuevas en el mercado. Para poder solventar esta dificultad, se presenta el modelo de negocio digital denominado freemium, el cual brinda al interesado la oportunidad de recibir una versión gratuita de lo que se pretende vender. En esta versión se exponen los elementos más básicos del servicio para servir de gancho y atraer a los clientes hacia una versión mucho más completa y atractiva. Esta estrategia ha venido ganando terreno en muchas organizaciones que poco a poco han ido creciendo debido a que las personas una vez que han recibido el servicio sin pagar, se convencen de su valía y optan por una versión pagada más avanzada (Teece, 2010).

La clave de este modelo es ceder elementos gratuitos para que se pueda establecer una conexión con el cliente, pero que estas bondades no sean tan fuertes como para que el consumidor se quede con esta versión; en otras palabras, se busca que la persona que ingresa a la aplicación o programa se quede con ganas de más beneficios que los que ofrece la versión básica y esté dispuesta a pagar. En este sentido, existirían dos riesgos: por un lado, que la versión gratuita no sea lo suficientemente atractiva y represente un desencanto o frustración para el cliente y, por otra parte, que la versión gratuita sea demasiado buena y completa como para que la persona que la prueba se decida por una versión pagada. Por lo tanto, es muy importante encontrar ese punto medio.

Hay muchas empresas que han empezado con este tipo de servicio. Un ejemplo muy conocido es YouTube. Este canal de internet tiene millones de videos subidos y es una herramienta muy importante a nivel tecnológico para poder comunicar mediante audio y video aspectos importantes de las personas, grupos e incluso empresas. Al existir la libertad de subir videos bajo ciertos criterios de respeto a las personas, minorías y derechos de autor, se presenta como una gran ayuda en el campo comercial, profesional y de conocimientos; sin embargo, su sostenibilidad estuvo en juego hasta la aparición de pautas publicitarias para generar ingresos. En este sentido, el consumidor posee una importante opción para saltar la publicidad que impide la observación de contenidos sin interrupciones. Se crea entonces YouTube Premium, alternativa que propone librar al observador de comerciales que en muchos casos pueden ocasionar molestias al usuario, mediante el pago de un valor periódico.

Este es un claro ejemplo de lo que puede lograrse aplicando un modelo de negocio exitoso y apalancándose en una herramienta que masifica la información; sin embargo, el sentido gratuito que se da en un comienzo no permite el continuo funcionamiento de la misma. Es por esto que se crea una versión pagada para poder incluir ciertas ventajas para el usuario, el cual ya reconoce la valía de la herramienta cuando no tiene un costo para el cliente. No obstante, este decide dar un paso hacia adelante, comprando la versión pagada (Teece, 2010).

Existen muchos casos como las herramientas de diseño gráfico, de tipo educativo, programación, elaboración o edición de documentos, etc. Se tiene también la aparición de aplicaciones como Canva o Genially en el campo educativo, siendo estas herramientas a través de las cuales se puede acceder a diseñar una serie de elementos como mapas conceptuales, organizadores gráficos, material publicitario, dípticos, trípticos, líneas del tiempo, etc. Estas aplicaciones son de fácil acceso y uso, sin embargo, para poder acceder a ciertas plantillas o elementos del gráfico, se necesita incluir la versión premium mediante un pago periódico. Una de las estrategias que utiliza para motivar la extensión del uso de las mismas, es la de premiar al potencial cliente con descuentos, siempre y cuando la contratación del servicio sea por un período de tiempo más extenso.

Otra muestra clave de este modelo de negocio se presenta en la industria de la música con la aplicación Spotify, donde las personas pueden acceder a una versión gratuita; no obstante, cuando se requiere tener ciertas ventajas, como almacenar música o pasar de una canción a otra sin comerciales, se puede acceder a la versión pagada. Cabe recalcar que hay una diferencia entre la versión Freemium y la versión de prueba. En la primera, el periodo de prueba dura para siempre, mientras que en la segunda la versión gratuita dura un período de tiempo (Teece, 2010).

Seguidamente se tienen las aplicaciones relacionadas con las redes sociales, las cuales fueron creadas para comunicar a las personas y presentarlas como si fueran una serie de perfiles. Con el pasar del tiempo, estas fueron empleadas para fines comerciales y empresariales. Plataformas como Meta (Facebook), Instagram, WhatsApp, Uber y otras están íntimamente relacionadas en la actualidad con la comunicación entre personas, grupos y empresas de distinto origen, ya que estas permiten comunicar y transmitir varios formatos de datos, como texto, audio, video, archivos, links y fotos. Poco a poco fueron ganando terreno en el área empresarial, como una forma de auspiciar las bondades de un producto o servicio y como medio para transmitir e interactuar para la captación de clientes o el servicio posventa.

La mayoría de negocios que desean estar en constante crecimiento y bien comunicados utilizan el denominado «marketplace». Este concepto busca reunir a compradores y vendedores de distintos sectores geográficos y económicos en un mismo espacio virtual. Al igual que se haría en un mall de una ciudad importante, las personas buscan comprar productos y servicios que se ajusten a sus intereses, pero muchas carecen de tiempo para averiguar físicamente o existe algún otro impedimento que evita que las personas logren su cometido. En este sentido, considerando la tecnología y otros aspectos de la época actual, la red representa una enorme ventaja, ya que permite comprar y vender sin salir de casa o de la empresa. Son estos lugares virtuales con ciertas características los que definen la forma de realizar comercio mediante el uso de plataformas digitales (UNCTAD, 2021).

Estos espacios son importantes para facilitar el comercio, el intercambio de información y la promoción de productos y servicios. Aquí los consumidores pueden observar, comparar, informarse sobre el producto y el vendedor, opinar sobre ellos y comprar mediante varias formas de pago. Para el éxito de estas plataformas es elemental la creación de opciones para cancelar una compra y en este aspecto las instituciones financieras juegan un papel muy importante, ya que estas permiten realizar pagos mediante el uso de dinero plástico. Otro importante método es el denominado PayPal, que presenta la opción de pago en línea con sede en Estados Unidos. Esta empresa facilita los pagos en la compraventa de productos en otras plataformas bajo el esquema de una comisión por la utilización de sus servicios.

La fidelidad de los clientes se logra en función de alcanzar que la experiencia de compra sea placentera y que se cumpla con los requerimientos del usuario. La calidad en el proceso determina que los clientes repitan la compra en el mismo sitio. Los filtros para que tanto comprador como vendedor puedan acceder a un servicio seguro son trascendentales, ya que una mala experiencia puede generar un efecto negativo exponencial, con un simple comentario negativo sobre las prestaciones del oferente. Dentro de los mercados más conocidos se tiene Mercado Libre, Amazon, eBay, Alibaba, etc.

La publicidad en línea es una importante opción para promocionar y publicitar un producto o servicio utilizando como apalancamiento una página web o aplicación. Estos anuncios son publicados en importantes espacios del comercio digital, exponiendo ciertos elementos llamativos como imágen-

es, audio, un collage o incluso se pueden presentar elementos como GIF, que son gráficos que tienen ciertas animaciones cortas, siendo todos estos componentes significativos que representan al producto o servicio ofertado al mercado. Existen también los denominados pop-ups, los cuales están representados por ventanas que se activan cada vez que se abre una página. Estos últimos suelen ser algo molestos, ya que muchas de las veces al observador no le interesan esos productos o servicios. Se hace indispensable, entonces, que exista una información previa del cliente y sus preferencias, mediante la información obtenida de sus compras frecuentes y las búsquedas que ha realizado, para de esta forma el pop-up que surja esté relacionado con productos o servicios que puedan ser del interés del consumidor.

Todos estos tipos de negocios digitales que se pueden observar en la figura 14 incrementan de alguna forma la comunicación entre oferente y demandante. A su vez, estas formas de comercio van desplazando poco a poco a las estrategias tradicionales por el auge de la tecnología; no se debe olvidar que existe en pleno desarrollo un cambio generacional en donde la generación X, los millennials y los nativos digitales están cada vez más presentes en todos los ámbitos de la sociedad. Se debe contemplar la potencialidad de este grupo: son muy afines al medio ambiente y son consumidores de internet, desplazando medios tradicionales como los periódicos y la televisión.

**FIGURA 14**

Tipos de negocios digitales




Nota. Elaboración propia

## 6.2 Perspectivas del e-commerce en la sociedad actual

El comercio mediante el uso de plataformas ha surgido como una opción para la realización de negocios, no obstante, hoy en día ya dejó de ser una sugerencia para convertirse en una necesidad. El auge del uso del internet ha desarrollado un papel fundamental desde el punto de vista cultural del siglo XXI, ya que las últimas generaciones han marcado una tendencia y creado una dependencia de la web en todos los niveles de la sociedad y la convivencia. Además, se presentan externalidades que han promulgado su uso, como es el caso de la pandemia COVID – 19, la cual forzó de algún modo, tanto a consumidores como a productores de bienes y servicios, a adaptarse a las circunstancias mediante el uso de plataformas o medios digitales para realizar y agilizar los procesos comerciales.

En función de aquello, la mayoría de miembros de la sociedad tiene al menos un conocimiento básico para el manejo de estos espacios virtuales y su uso se encuentra en constante crecimiento. Un valor cercano al 90 % del total de la población ha incursionado en compras en Internet en el año 2020, llegando a la cifra de 4.2 billones de dólares en ventas en línea (Orus, 2024).

En el Ecuador las cifras también son alentadoras respecto al uso de la red y plataformas para el comercio, ya que se ha determinado un incremento en el año 2022 correspondiente a un 16 %, lo cual se manifiesta en una cifra cercana a los 3.900 millones de dólares. Si estos niveles se mantienen, se podría alcanzar en 2025 un valor que bordea los 6.139 millones. Esta situación fue impulsada por la pandemia, que convirtió a muchos consumidores tradicionales en compradores digitales. Las ventas más representativas están enmarcadas en la tecnología y la moda, atribuyendo este hecho a la variedad de productos, las facilidades de pago, los tiempos y las garantías (Coba, 2022).

Cabe citar además la serie de factores que promueven las compras digitales en el Ecuador, como se expone en la figura 15; estos son afines a las prioridades que tienen las generaciones actuales, en las que se prima la veracidad de la información, los tiempos de compra y entrega, así como las facilidades de manejo de las aplicaciones.

**FIGURA 15**

Factores que promueven las compras digitales




(2022)Nota. Elaboración propia, adaptando información obtenida del artículo denominado “Tecnología y moda lideran ventas en el comercio electrónico” de Coba (UNCTAD, 2021).

### 6.2.1 ¿Cómo construir una tienda en línea exitosa?

Esta es la pregunta que constantemente se hacen los empresarios y emprendedores en la actualidad, ya que cada vez la presencia de un negocio en las redes es elemental para sobrevivir en un mercado competitivo inundado de tecnología. Además de la modernización implícita en el ámbito comercial, la inclusión de estrategias para ingresar al mundo digital facilita los procesos y abarata los costos; sin embargo, se corre el riesgo de perder clientes habituales como los baby boomers, que son constantes generadores de efectivo. Cabe mencionar que muchos miembros de este grupo son aún renuentes a comprar por los canales digitales. Por otra parte, la plataforma o herramienta utilizada debe ser ágil, atractiva y presentar facilidad de uso, ser amigable y muy segura, siendo estas últimas exigencias de las generaciones «Y» y «Z».

La rapidez es fundamental pero la honestidad y servicio posventa son características vitales. Muchos negocios fracasan por las letras pequeñas en los requerimientos o condiciones, así como la inconsistencia entre lo que se ofrece y lo que en realidad obtiene el cliente. Un ejemplo claro de aquello es la generación de catálogos, estos documentos deben estar muy bien diseñados con precios y especificaciones claras. En muchos casos este tipo de empresas optan por poner las medidas exactas de los productos e incluir puntos de referencia como una mano o una persona de tamaño promedio, con la finalidad de que la persona que adquiera el producto tenga una idea general de las dimensiones del objeto.

Las imágenes deben ser claras y lo más cercano posible a la realidad de lo que el cliente va a recibir, aclarando de forma visible si podrían existir ciertas distorsiones o cambios en el producto modelo. Hay que evitar poner estas aclaraciones en letra pequeña e imperceptible, ya que lo que se está buscando no es realizar una sola venta, sino que el cliente sea un comprador recurrente y tenga una buena opinión en general de la experiencia de compra.

Las bases legales son muy importantes, sobre todo si el producto va al extranjero o es solicitado por una persona ajena al país de origen. En este punto se necesita aclarar si el precio que se expone es el real, si será objeto de impuestos adicionales de exportación o la empresa no puede enviar dicho producto, porque no tiene las condiciones operativas y técnicas para hacerlo.

En cuanto al aspecto informático, es crítica la seguridad que presta la plataforma o medio de comercio digital. En muchos casos se emplea una tarjeta de crédito, cuya información es de manejo delicado, debido al mal uso que se puede dar a la información creando un grave problema al cliente que cede temporalmente sus datos. Crear un sistema de seguimiento al producto puede ser un aspecto a tomar en cuenta como una opción adicional al consumidor, estrategia que genera valor y transparencia.

Tomando en cuenta estos argumentos, el primer paso sería analizar el mercado objetivo, de manera que la imagen y las prestaciones del negocio se acoplen a las necesidades de los clientes, cuyas necesidades se busca satisfacer.

Como un segundo aspecto se debe diseñar un producto con valor agregado para diferenciarse de la competencia y que este se ajuste al cliente objetivo.

Un tercer elemento está dado por entender el funcionamiento del marketing digital y definir la plataforma o medio digital que se ajusta al primer y segundo punto (Kotler & Keller, 2016).

Un cuarto aspecto estaría dado por la definición clara de los procesos de promoción, captación, producción o prestación del servicio, digitalización de información, recepción de pedido, proceso de reserva y entrega, para terminar con el servicio posventa. Todas las fases deben estar adecuadamente concatenadas y probadas, de manera que se pueda ajustar la parte humana, técnica, informática y logística (OECD, 2021).

Una de las características de las empresas digitales es la flexibilidad para alcanzar una mejora continua, la cual es común en estas organizaciones, ya que la prestación del servicio se basa en continuos cuestionamientos para impulsar cambios que vuelvan la experiencia de compra mucho más precisa, dinámica y satisfactoria, además de que estas empresas van modernizando sus procesos a la par del desarrollo tecnológico.

Todos y cada uno de los elementos citados se pueden observar en la figura 16, donde se muestran los aspectos o aristas más relevantes a tomar en cuenta, debido a factores de conocimiento, mercado y cultura que obligan a las empresas a realizar ajustes, si se desea perdurar en el tiempo y lograr alcanzar grandes cantidades de clientes que sean consumidores recurrentes de los productos o servicios que vende la organización, volviéndose prosumidores en función de los beneficios obtenidos por una experiencia de compra agradable y satisfactoria.

**FIGURA 16**

Aspectos que hacen que un negocio en línea sea exitoso




Nota. Elaboración propia.

No hay que olvidar que el factor tecnológico también juega un papel importante, tal es el caso de la construcción de la página web y la inclusión de un medio de comunicación directa con el cliente como los denominados «chatbots». Es también primordial crear un adecuado sistema de pago que sea confiable y brinde muchas opciones para ampliar las facilidades que se les da a los consumidores.

CAPÍTULO

07

# Financiación, capital de riesgo y pitch

LUMINIS ACADEMIC PRESS

La financiación y el capital de riesgo no son solo conceptos financieros; son el combustible que enciende la chispa del emprendimiento y permite que las ideas se conviertan en realidades tangibles. Para cualquier emprendedor, estos recursos son fundamentales para transformar una visión en un proyecto viable, expandir operaciones y enfrentar los desafíos de mercados cada vez más competitivos. En esta sección, vamos a desglosar las diferentes formas de financiación disponibles, con un enfoque especial en el capital de riesgo, explorando sus características, etapas y el relevante proceso para acceder a él.

## 7.1 Fuentes de financiación

### 7.1.1 Capital propio

El capital propio, comúnmente conocido como bootstrapping, es la inversión inicial que proviene del bolsillo de los fundadores o de aquellos más cercanos a ellos, como familiares y amigos. Esta es la forma más común y accesible de iniciar un negocio, y tiene la ventaja de no implicar la devolución de fondos ni la pérdida de control. Sin embargo, también es una apuesta personal significativa. Cada dólar invertido es un acto de fe en la visión que se tiene, lo que puede ser tanto un motivador poderoso como una fuente de presión. Para muchos, comenzar con sus propios recursos es una muestra de compromiso y determinación, pero es importante reconocer que este recurso puede ser limitado, especialmente cuando el negocio comienza a crecer y las necesidades financieras se multiplican.

### 7.1.2 Préstamos bancarios

Recurrir a un préstamo bancario es como hacer un pacto con la confianza en el futuro de tu empresa. Los bancos ofrecen una gama de productos financieros, desde microcréditos hasta préstamos comerciales más grandes. Sin embargo, para una startup que aún no ha probado su valía en el mercado, obtener un préstamo puede ser una tarea desafiante. La falta de historial crediticio o de garantías suficientes puede cerrar muchas puertas. Y aunque el financiamiento a través de un préstamo puede proporcionar los fondos necesarios para avanzar, los intereses asociados representan una responsabilidad continua que debe ser cuidadosamente manejada. Es una herramienta valiosa, pero conlleva riesgos que todo emprendedor debe considerar.

### 7.1.3 Subvenciones y ayudas públicas

Las subvenciones y ayudas públicas son una forma de respaldo que puede marcar una gran diferencia para una startup, especialmente si opera en un sector estratégico o busca generar un impacto positivo en la sociedad. A diferencia de los préstamos, estas ayudas no requieren devolución, lo que las convierte en una opción atractiva. Sin embargo, obtenerlas no siempre es fácil. El proceso de solicitud suele ser competitivo y a menudo implica cumplir con requisitos específicos que pueden limitar la flexibilidad de la empresa. Pero para quienes logran acceder a estas subvenciones, representan no solo un alivio financiero, sino también un reconocimiento del potencial y valor del proyecto.

### 7.1.4 Capital de riesgo

El capital de riesgo, o venture capital, es mucho más que una simple fuente de financiación; es una apuesta por el futuro. Se trata de inversores que ven el potencial en ideas innovadoras, aun cuando estas conllevan un alto nivel de incertidumbre. Estos inversores están dispuestos a asumir los riesgos que otras fuentes de financiación podrían evitar, porque creen en la posibilidad de grandes recompensas. Para las empresas emergentes, el capital de riesgo puede ser el impulso necesario para pasar de ser una promesa a convertirse en una realidad exitosa. Es un camino donde la confianza y la visión a largo plazo juegan un papel crucial, tanto para los emprendedores como para los inversores que los apoyan.

El capital de riesgo es una herramienta clave en el mundo de las startups, diseñada para impulsar empresas emergentes que tienen el potencial de revolucionar sus industrias, pero que también enfrentan grandes incertidumbres. Los inversores en capital de riesgo no solo aportan capital financiero; se convierten en socios estratégicos, ofreciendo su experiencia y contactos para guiar a la empresa hacia el éxito.




## 7.2 Características del capital de riesgo

### 7.2.1 Participación en el capital

Cuando una empresa recibe capital de riesgo, los inversores no solo aportan dinero, sino que adquieren una participación accionaria en la empresa. Esto significa que se convierten en copropietarios, con voz en las decisiones importantes que definirán el futuro de la empresa. Aunque esto puede implicar ceder parte del control, también significa ganar socios que están profundamente comprometid-

os con el éxito del negocio. Estos inversores traen consigo una gran experiencia, conexiones en la industria y, a menudo, una visión estratégica que puede ser invaluable para guiar el crecimiento de la empresa.

### 7.2.2 Enfoque en la innovación

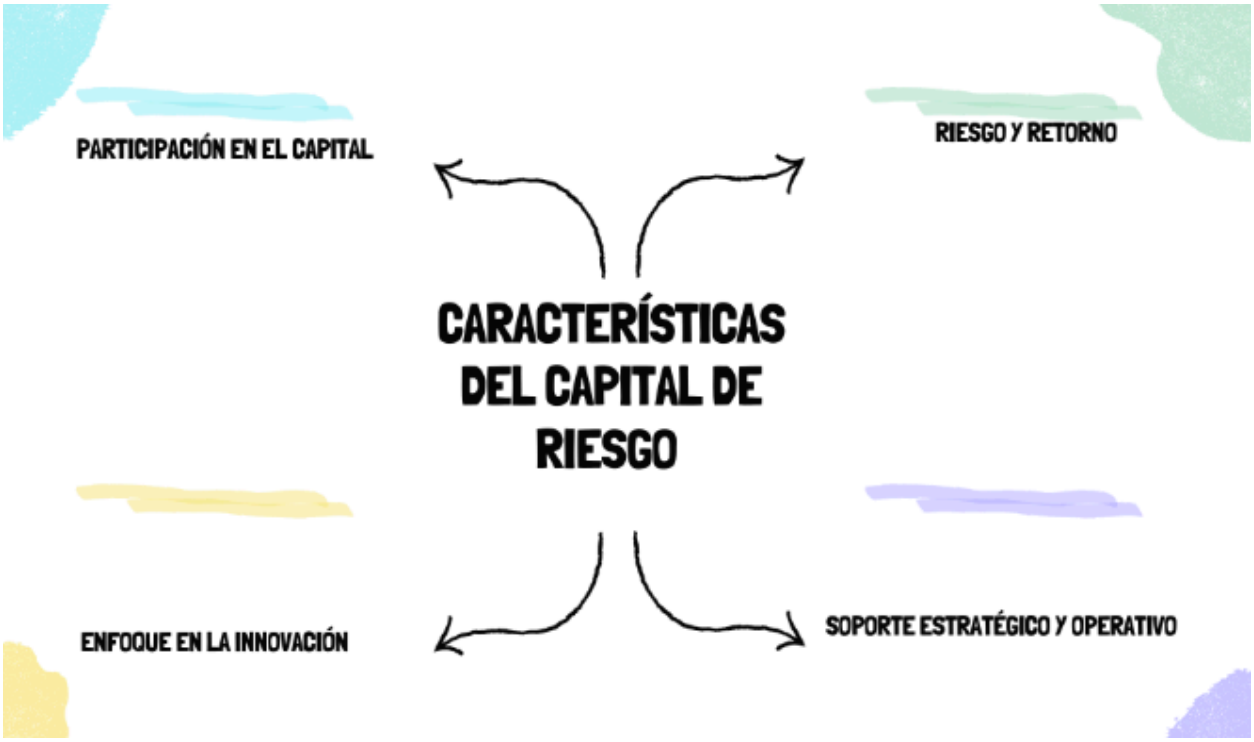
El capital de riesgo se centra en sectores que están en la vanguardia de la innovación, como la tecnología, la biotecnología y la energía renovable. Los inversores buscan empresas que no solo estén compitiendo en mercados existentes, sino que tengan el potencial de transformarlos o incluso de crear nuevos mercados. Esta capacidad para innovar y disruptir es lo que hace que las startups sean tan atractivas para el capital de riesgo, ya que estas empresas son vistas como motores de cambio y progreso.

## 7.3 Riesgo y Retorno:

Invertir en capital de riesgo es asumir un alto nivel de riesgo. Los inversores son conscientes de que muchas de las empresas en las que invierten pueden no alcanzar el éxito, y en esos casos, podrían perder su inversión. Sin embargo, este riesgo se compensa con la posibilidad de obtener retornos excepcionales si la empresa tiene éxito. En muchos casos, el objetivo es identificar esa única inversión que no solo recupere el capital invertido, sino que también genere ganancias significativas, justificando el riesgo asumido en el portafolio de inversiones.

### 7.3.1 Soporte estratégico y operativo

Además del aporte financiero, los inversores de capital de riesgo suelen involucrarse activamente en el desarrollo de la empresa. Esto incluye desde asesoramiento en la planificación estratégica hasta apoyo en la contratación de talento clave. Su experiencia puede ser especialmente valiosa en áreas como la expansión a nuevos mercados, la optimización de operaciones y la preparación para futuras rondas de financiación o incluso una oferta pública inicial (IPO).




## 7.4 Etapas del capital de riesgo

Imagine que tiene una semilla en sus manos. No es más que una promesa, un pequeño fragmento de lo que podría convertirse en algo grande y fructífero. La fase semilla en el capital de riesgo es precisamente eso: el momento en que una idea comienza a germinar. Aquí, los emprendedores están en la etapa inicial de su viaje, trabajando en desarrollar un concepto o un Producto Mínimo Viable (MVP) que valide su visión. Los fondos que se consiguen en esta fase suelen ser modestos, pero son vitales para el despegue inicial. Los inversores que participan en esta etapa están apostando por una idea con un riesgo inmenso, ya que el producto no está completamente desarrollado ni ha sido probado en el mercado. Sin embargo, es aquí donde la magia comienza: con una pequeña chispa de capital, una idea puede empezar a tomar forma y a crecer (Ries, 2011; Blank, 2013).

### 7.4.1 Primera ronda (Serie A)

Una vez que la semilla ha germinado, es hora de crecer. La Serie A es esa primera etapa de expansión, donde la empresa necesita un impulso significativo para escalar sus operaciones, refinar su producto y comenzar a conquistar su mercado. A estas alturas, el concepto ya ha sido validado en el mercado, y hay evidencia de tracción, lo que significa que el producto o servicio está ganando aceptación entre los usuarios. Los fondos en esta fase son considerablemente mayores que en la fase semilla, y los inversores están buscando empresas que no solo tengan un modelo de negocio probado, sino también un mercado objetivo claro y un camino hacia el crecimiento sostenible. Esta ronda es crucial porque es cuando la empresa empieza a desplegar sus alas, a prepararse para volar más alto y llegar más lejos (Teece, 2010).

### 7.4.2 Rondas posteriores (Series B, C, etc.)

Cuando una empresa ha demostrado que puede volar, llega el momento de planear su ascenso hacia nuevas alturas. Las rondas de financiación subsiguientes, como la Serie B, C y más allá, están diseñadas para inyectar capital en empresas que ya están en pleno vuelo. Aquí, los fondos se utilizan para impulsar el crecimiento, expandir la empresa a nuevos mercados y consolidar su posición en la industria. Cada ronda suele ser mayor que la anterior, reflejando el éxito y la madurez creciente de la empresa. Los inversores en estas etapas buscan maximizar el impacto de sus inversiones, apoyando a la empresa en su camino hacia la dominación del mercado y, en muchos casos, hacia una eventual salida, ya sea a través de una oferta pública inicial (IPO) o una adquisición. Este es el viaje hacia la grandeza, donde el capital de riesgo se convierte en el combustible que permite a las startups transformar su potencial en realidad, alcanzando nuevas alturas y dejando una huella duradera en el mundo empresarial.

## 7.5 Proceso de obtención de capital de riesgo

### 7.5.1 Preparación

Cuando uno prepara un viaje en el que se enfrentará a mares desconocidos, para navegar con éxito, necesitará una carta de navegación clara y detallada que guíe cada uno de sus movimientos. En el proceso de obtención de capital de riesgo, el plan de negocios es esa carta de navegación. Este documento no es solo un requisito, sino la esencia de lo que es como emprendedor y de lo que la empresa aspira a ser. Un plan de negocios sólido debe ir más allá de simples números; debe contar una historia convincente sobre por qué la empresa merece ser respaldada. Debe incluir un análisis profundo del mercado en el que se moverá, identificando no solo las oportunidades, sino también los retos que enfrentará.

Un modelo de negocio claro y bien estructurado es fundamental, pero no debe ser estático; debe mostrar flexibilidad y capacidad de adaptación. La estrategia de crecimiento que presentes tiene que estar fundamentada en una lógica robusta y realista, pero, al mismo tiempo, debe tener la ambición de alcanzar nuevas alturas. Y, por supuesto, las proyecciones financieras deben ser una mezcla de optimismo basado en hechos y prudencia. Al presentar este plan, se está demostrando a los posibles inversores que se tiene no solo una idea brillante, sino también una ruta clara y bien pensada hacia el éxito (Teece, 2010).

### 7.5.2 El equipo fundador

Si el plan de negocios es la carta de navegación, el equipo fundador es la tripulación que guiará el barco a través de las aguas turbulentas. Los inversores de capital de riesgo no solo invierten en ideas; invierten en personas. Quieren ver que detrás de la propuesta hay un equipo sólido, con experiencia y habilidades complementarias. Pero más allá de las habilidades técnicas, lo que realmente cuenta es la cohesión del equipo y su capacidad para trabajar juntos hacia un objetivo común.

El compromiso con el proyecto es innegociable. Los inversores buscan señales de que el equipo fundador no solo está dispuesto a darlo todo, sino que tiene la capacidad de adaptarse y superar los desafíos que inevitablemente surgirán. Esto significa que el equipo debe demostrar resiliencia, creat-

ividad y una fuerte ética de trabajo. La experiencia es importante, pero lo es aún más la capacidad de ejecutar la visión de la empresa, de hacer realidad lo que se ha plasmado en el plan de negocios. En este sentido, cada miembro del equipo fundador es como un capitán en su propia área y, juntos, forman el liderazgo que guiará a la empresa hacia el éxito (World Economic Forum, 2025).

### 7.5.3 Búsqueda y presentación

En el camino hacia la obtención de capital de riesgo, las conexiones que se construyen pueden marcar la diferencia entre avanzar o quedarse estancado. Las redes profesionales no son solo un recurso adicional; son la columna vertebral de la capacidad para abrir puertas y encontrar oportunidades. Participar activamente en eventos de emprendimiento, como pitch events, incubadoras y aceleradoras, colocará en el radar de aquellos que pueden ser cruciales para tu éxito.

Estos entornos no solo permiten presentar la idea, sino también escuchar, aprender y formar relaciones que pueden transformarse en alianzas estratégicas. Cada conexión que se haga es una oportunidad para construir credibilidad y ganar la confianza de potenciales inversores. Además, estas redes les brindarán acceso a experiencias compartidas y consejos valiosos de otros emprendedores que han transitado por el mismo camino. No se trata solo de quién se conoce, sino de cómo se cultivan y aprovechan esas relaciones para llevar el proyecto al siguiente nivel.

Cuando finalmente se tiene la oportunidad de presentarse ante inversores, tu pitch deck se convierte en la mejor herramienta. Hay que pensar en él como una ventana a tu empresa, a través de la cual los inversores pueden vislumbrar el potencial de la idea. Este documento no es solo una presentación de datos; es una historia que debe capturar la esencia de lo que ofrece, por qué es único y cómo se planea convertirlo en un éxito.

Un pitch deck efectivo debe ser claro y directo, destacando la propuesta de valor de manera que sea fácil de entender, incluso para quienes no están inmersos en el sector. Debe pintar un cuadro preciso del mercado objetivo, mostrando tanto su tamaño como su potencial de crecimiento. La estrategia que presente debe ser convincente, demostrando que tiene un plan sólido para conquistar el mercado y superar a la competencia. Y, por supuesto, debe ser muy claro sobre las necesidades de financiación y cómo esos recursos ayudarán a escalar el negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

La presentación no es solo sobre lo que se dice, sino también sobre cómo se dice. Utilice elementos visuales que hagan que los mensajes sean más impactantes y fáciles de seguir. Recuerde que los inversores suelen recibir muchas presentaciones, por lo que la suya debe destacar por su concisión y enfoque en los puntos que realmente importan. En última instancia, tu pitch deck debe dejar a los inversores con una clara comprensión de por qué la empresa merece su apoyo y cómo se planea ofrecer un retorno significativo sobre su inversión.

### 7.5.4 Negociación y cierre

Uno de los momentos más cruciales en el proceso de obtener capital de riesgo es la valoración de la empresa. Este no es solo un número; es la representación tangible del potencial y las aspiraciones del negocio. La valoración determinará cuánto de la empresa estará dispuesto a ceder a cambio de la inversión necesaria para crecer. Lograr una valoración que refleje justamente el futuro de la empresa puede ser un desafío, pero es vital para asegurar que los sacrificios valgan la pena y que ambos, la empresa y los inversores, estén satisfechos.

Una valoración adecuada debe considerar no solo el estado actual de la empresa, sino también su capacidad para crecer, innovar y conquistar su mercado objetivo. Es fundamental que se acerque a este proceso con una visión realista pero optimista, respaldada por datos sólidos y un análisis exhaustivo del mercado. La meta es que la valoración sea una base sólida sobre la cual construir una relación beneficiosa con tus inversores.

### 7.5.5 Términos del acuerdo

Una vez que la valoración está establecida, el siguiente paso es negociar los términos del acuerdo, un proceso que requiere tanto estrategia como transparencia. Los términos del acuerdo no son simplemente un conjunto de reglas; son el marco que definirá cómo se desarrollará la relación entre los fundadores y los inversores a lo largo del tiempo. Es crucial que estos términos sean justos y claros, protegiendo los intereses de ambas partes mientras fomentan la confianza y la colaboración.

Las cláusulas de protección para los inversores, como los derechos de participación y las estrategias de salida, son aspectos esenciales que deben ser abordados con cuidado. Estas disposiciones aseguran que los inversores estén protegidos en diversas situaciones, pero también deben estar equilibradas para no restringir innecesariamente la capacidad de los fundadores para dirigir y hacer crecer la empresa.

Un buen acuerdo es aquel que no solo asegura la inversión, sino que también establece una base sólida para una colaboración a largo plazo. La clave está en encontrar un equilibrio que permita a los fundadores mantener suficiente control y motivación para llevar adelante su visión, mientras que los inversores sienten que su inversión está protegida y que tienen un papel en el éxito futuro de la empresa. Al final del día, un acuerdo bien negociado es uno en el que ambas partes pueden mirar hacia el futuro con optimismo y compromiso compartido.

### 7.5.6 Cómo preparar un pitch de presentación

Un pitch es más que una simple presentación; es la oportunidad para contar la historia de un proyecto, inspirar confianza y abrir puertas que pueden transformar un negocio. Ya sea que se esté frente a inversores, posibles socios o clientes potenciales, la efectividad del pitch puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. A continuación, se dan a conocer los pasos esenciales para preparar y presentar un pitch que realmente resuene con la audiencia.

### 7.5.7 Preparación del pitch

### 7.5.8 Conoce a tu audiencia

Antes de empezar a diseñar el pitch, es esencial que se tenga claro a quién se va a dirigir. ¿Son inversores que buscan oportunidades de alto rendimiento? ¿Clientes que buscan soluciones a un problema específico? ¿O quizás socios potenciales interesados en una colaboración estratégica? Conocer a la audiencia no solo permitirá adaptar el mensaje a lo que les interesa, sino que también ayudará a establecer una conexión desde el primer momento. Investigue sus intereses, expectativas y preocupaciones para que la presentación sea relevante y convincente.

### 7.5.9 Estructura del pitch

Un pitch efectivo no es solo una lista de hechos, sino una narrativa bien construida que lleva a tu audiencia desde la identificación de un problema hasta la solución que la empresa ofrece. Aquí te presentamos una estructura básica que se puede seguir:

Introducción:

Romper el hielo y captar la atención: comienza presentándote brevemente a ti y a tu equipo, pero no te detengas ahí. Usa un gancho que capte la atención de tu audiencia de inmediato. Puede ser una estadística impactante, una anécdota relevante o una pregunta provocadora. La clave es despertar su curiosidad desde el inicio.

Problema:

Pintar el Escenario Define el problema que tu producto o servicio aborda. Hazlo de manera clara y comprensible, usando ejemplos específicos y datos para subrayar la magnitud y relevancia del problema. Haz que la audiencia sienta la urgencia de resolverlo.

Solución:

Presenta la llave al problema: expón cómo tu producto o servicio ofrece una solución eficaz al problema. Sé claro, conciso y enfócate en las características y beneficios que hacen que tu propuesta sea única. Ayuda a la audiencia a visualizar cómo tu solución mejorará su situación.

Mercado:

Dimensionar la oportunidad: proporciona una visión general del mercado al que apuntas. Incluye el tamaño del mercado, los segmentos clave y las tendencias actuales. Esto demostrará que tu solución tiene un amplio potencial y que estás bien informado sobre el entorno en el que operas.

Modelo de Negocio:

Explicar la rentabilidad: expón cómo planeas generar ingresos. Describe tu modelo de negocio, estrategia de precios y cualquier proyección financiera relevante. Los inversores quieren saber no solo que tienes una gran idea, sino también cómo vas a hacerla rentable (Teece, 2010).

Tracción:

Muestra tu progreso: si ya has logrado algún progreso, este es el momento de destacarlo. Muestra tus ventas actuales, usuarios activos, asociaciones estratégicas o cualquier otro indicador que respalde el éxito de tu empresa. Esto generará confianza en tu capacidad para ejecutar.

Competencia:

Diferénciate del resto: reconoce a tus competidores y explica qué te hace diferente de ellos. Destaca tus ventajas competitivas de manera que la audiencia comprenda claramente por qué deberían apostar por ti y no por otros.

Equipo:

Presenta tu fuerza motriz: habla de las personas detrás del proyecto. Presenta a tu equipo, destacando sus habilidades y experiencias relevantes. Los inversores invierten tanto en las personas como en las ideas, así que demuestra que tienes un equipo sólido y comprometido.

Financiación Solicitada:

Claridad en tus necesidades: indica con precisión cuánto capital estás buscando y cómo planeas utilizar esos fondos. Sé transparente y específico, lo que mostrará que tienes una estrategia bien pensada y un plan claro para el futuro.

Cierre:

Deja una impresión duradera concluye con una llamada a la acción que resuma tu mensaje principal y motive a la audiencia a dar el siguiente paso. Deja tiempo para preguntas y prepárate para responder con claridad y confianza.

Al final del día, un buen pitch no solo informa, sino que inspira y motiva. Al contar tu historia con pasión, claridad y propósito, puedes hacer que tu audiencia no solo entienda tu visión, sino que quiera ser parte de ella.

### 7.5.10 Diseño del pitch deck

El pitch deck es más que un conjunto de diapositivas; es la herramienta visual que complementa tu historia y refuerza tu mensaje. Un buen pitch deck no solo comunica tus ideas, sino que también capta la atención de tu audiencia y la mantiene comprometida. Aquí te comparto algunos consejos para crear un pitch deck efectivo:

Claridad y Concisión:

Menos es más: cada diapositiva debe transmitir su mensaje de manera clara y directa. Evita sobrecargarla con texto o gráficos innecesarios. Usa viñetas y puntos clave para que la información sea fácil de digerir y recordar. Piensa en cada diapositiva como un resumen visual de lo que estás diciendo, dejando que las palabras que pronuncies llenen los detalles.

Visualmente Atractivo:

Captura y mantén el interés: un diseño limpio y profesional es crucial para mantener la atención de tu audiencia. Incorpora imágenes relevantes, gráficos claros y una paleta de colores que refuerce el tono de tu presentación. El aspecto visual debe complementar tu mensaje, no distraer de él. Recuerda que una presentación atractiva es más fácil de seguir y retener.

Coherencia:

Mantén una fluidez profesional: la coherencia en el estilo y formato de tus diapositivas es esencial para que tu presentación fluya de manera natural. Utiliza el mismo tipo de letra, tamaños, colores y estilos a lo largo del pitch deck. Esto no solo da una sensación de profesionalismo, sino que también ayuda a que tu audiencia siga tu narrativa sin distracciones.

Enfoque en los Datos Clave:

Deja que los números hablen: los datos pueden ser extremadamente persuasivos, pero solo si se presentan de manera efectiva. Resalta los números y estadísticas más importantes y utiliza gráficos para visualizarlos. Un gráfico bien diseñado puede contar una historia que resuene mucho más que una lista de cifras. Asegúrate de que estos datos estén directamente relacionados con los puntos que deseas enfatizar y que refuercen tu mensaje principal.

### 7.5.11 Presentación del pitch

La presentación del pitch es el momento decisivo en el que se tiene la oportunidad de captar el interés y la confianza de la audiencia. Es aquí donde tu preparación se pone a prueba y donde debes demostrar no solo el valor de tu idea, sino también tu capacidad para llevarla a cabo. Vamos a profundizar en cómo hacerlo de manera efectiva.

### 7.5.12 Practica y refina

La práctica es la clave para una presentación segura y convincente. Aquí se presentan algunos consejos que ayudarán a perfeccionar tu pitch:

Ensaya en Voz Alta:

Encuentra tu voz: practicar en voz alta te permite escuchar cómo suenan tus palabras y te ayuda a familiarizarte con el ritmo y el flujo de tu presentación. Esto también te da la oportunidad de ajustar el tono, el énfasis y la cadencia para que tu mensaje sea claro y resonante.

Control del Tiempo:

Ajusta tu ritmo, es esencial que tu pitch se ajuste al tiempo disponible. Usa un cronómetro durante tus ensayos para asegurarte de que no te pasas del tiempo y, si es necesario, ajusta la cantidad de contenido o el ritmo de tu presentación. Un pitch bien cronometrado demuestra respeto por el tiempo de tu audiencia y te permite cubrir todos los puntos importantes sin apresurarte.

Retroalimentación:

Escucha y mejora: compartir tu pitch con amigos, familiares o colegas y pedirles feedback es una excelente manera de identificar áreas de mejora. Escucha sus sugerencias y críticas constructivas, y usa esa información para refinar y fortalecer tu presentación. A veces, una perspectiva externa puede ayudarte a ver aspectos que habías pasado por alto.

2.2 Técnicas de Presentación

El momento de la verdad ha llegado, y la forma de presentar el pitch puede ser tan importante como el contenido en sí. Se proponen algunas técnicas para asegurarte de que tu presentación sea impactante:

Confianza y Entusiasmo:

Transmite tu pasión, habla con convicción y deja que tu entusiasmo por el proyecto brille. La confianza en ti mismo y en tu idea puede ser contagiosa, inspirando a tu audiencia a creer en el potencial de tu propuesta. Recuerda que, además de la lógica, la emoción juega un papel crucial en la toma de decisiones.

Lenguaje Corporal:

Comunica con todo tu ser: tu cuerpo también habla. Usa un lenguaje corporal abierto y positivo: mantén contacto visual, sonríe genuinamente y evita cruzar los brazos o adoptar posturas cerradas que puedan sugerir inseguridad o desinterés. Un lenguaje corporal adecuado refuerza tu mensaje verbal y te ayuda a conectar mejor con tu audiencia.

Claridad en la Comunicación:

Hazte entender: la claridad es fundamental. Habla de manera pausada y en un tono que sea fácil de seguir para tu audiencia. Evita el uso de jerga excesiva o tecnicismos que puedan confundir a quienes no estén familiarizados con tu industria. Recuerda que tu objetivo es que todos comprendan el valor de tu propuesta.

Interacción con la Audiencia:

Crea conexiones e invita a la audiencia a hacer preguntas; responderlas de manera directa y honesta es una excelente manera de fortalecer la conexión y demostrar tu apertura y transparencia. La interacción no solo enriquece la presentación, sino que también te permite abordar inquietudes y demostrar tu conocimiento y preparación.

CAPÍTULO

# 08

# Startups y modelos empresariales de referencia

LUMINIS ACADEMIC PRESS

En el dinámico universo del emprendimiento, las startups exitosas se destacan como faros de inspiración, innovación y determinación. Cada una de estas historias es un testimonio de cómo la pasión y la visión pueden superar desafíos significativos y transformar industrias enteras. A través de sus trayectorias, no solo vemos los obstáculos que enfrentan los emprendedores, sino también las estrategias ingeniosas y el espíritu indomable que los impulsa a seguir adelante. En esta sección, nos sumergiremos en algunos de los casos más notables de startups que no solo han cambiado el juego en sus respectivos campos, sino que también han alcanzado un éxito global, marcando un camino a seguir para futuros emprendedores.

## 8.1 Airbnb: redefiniendo la hospitalidad

En 2008, Brian Chesky y Joe Gebbia se encontraban en una situación bastante común: necesitaban generar ingresos extra para cubrir sus gastos en San Francisco durante una importante conferencia. En un momento de creatividad, decidieron inflar algunos colchones y ofrecerlos en su apartamento a los asistentes que buscaban un lugar donde quedarse. Este humilde comienzo, que podría parecer una solución temporal, se convirtió en el germen de algo mucho más grande.

Junto a Nathan Blecharczyk, Chesky y Gebbia dieron vida a lo que hoy conocemos como Airbnb. Desde el principio, la misión era clara: transformar la forma en que la gente experimenta el alojamiento. Sin embargo, el camino no fue fácil. Uno de los grandes obstáculos que enfrentaron fue generar confianza en un mercado donde compartir espacios personales con extraños era visto con recelo. ¿Cómo convencer a los usuarios de que esto era seguro y confiable?

Para abordar este problema, Airbnb implementó un sistema innovador de reseñas y verificaciones. Cada anfitrión y huésped podía calificar y dejar comentarios sobre su experiencia, lo que fomentaba la transparencia y la confianza. Además, establecieron una política de garantía para los anfitriones que cubría cualquier daño a la propiedad, proporcionando una capa adicional de seguridad.

Airbnb completó su oferta pública inicial en diciembre de 2020. La compañía fijó un precio de USD 68 por acción y sus acciones comenzaron a cotizar en Nasdaq, un hito que consolidó su transición desde un emprendimiento de plataforma hacia una empresa pública (Airbnb, 2020).

La historia de Airbnb es un testimonio de cómo una idea simple, combinada con un enfoque innovador y una profunda comprensión de las necesidades del usuario, puede desafiar las normas establecidas y transformar una industria entera.

## 8.2 Slack: transformando la comunicación empresarial

En 2013, Stewart Butterfield, conocido por su trabajo innovador en el ámbito tecnológico, lanzó Slack. Pero, curiosamente, Slack no comenzó como la herramienta de comunicación empresarial que conocemos hoy. En sus inicios, era un producto interno desarrollado para un juego llamado "Glitch", un ambicioso proyecto que, lamentablemente, no alcanzó el éxito esperado. Sin embargo, el fracaso no fue el fin, sino el catalizador para una reinvención radical.

En lugar de abandonar el proyecto, el equipo de Butterfield vio una oportunidad en la herramienta de comunicación que habían desarrollado. Decidieron pivotar, reorientando su enfoque hacia el mercado de software empresarial. Este cambio de dirección fue audaz, pero el equipo estaba conv-

encido de que su solución tenía un potencial inmenso (Ries, 2011; Blank, 2013).

Slack fue diseñado para abordar uno de los mayores dolores de cabeza en el ámbito empresarial: la desorganización en la comunicación interna. Antes de Slack, las empresas solían depender de una combinación caótica de correos electrónicos, reuniones interminables y mensajes dispersos a través de varias aplicaciones. Esto no solo generaba confusión, sino que también afectaba la eficiencia y la productividad.

La innovación de Slack radicó en su capacidad para integrar todos estos canales de comunicación en una plataforma única y cohesiva. Con Slack, los equipos podían colaborar en tiempo real, organizando conversaciones en canales temáticos y manteniendo toda la información relevante al alcance de un clic. Además, Slack se destacó por su interfaz intuitiva y su capacidad para integrarse con una amplia gama de otras herramientas empresariales, como Google Drive, Trello y muchas más.

En diciembre de 2020, Salesforce anunció un acuerdo para adquirir Slack por un valor empresarial aproximado de USD 27,7 mil millones; la operación se completó en julio de 2021. El caso muestra cómo una herramienta surgida de un proyecto que cambió de rumbo llegó a convertirse en un activo estratégico dentro del software empresarial (Salesforce, 2020, 2021).

La trayectoria de Slack muestra cómo un producto nacido de un proyecto que cambió de rumbo pudo transformarse en una plataforma empresarial de gran alcance. Su evolución también evidencia el valor de reconocer cuándo una solución desarrollada para una necesidad interna puede convertirse en una propuesta de valor para otros mercados.

## 8.3 Warby Parker: innovando en la venta de gafas

Warby Parker, fundada en 2010 por Neil Blumenthal, Andrew Hunt, David Gilboa y Jeffrey Raider, nació con una misión clara: transformar el proceso de compra de gafas, haciéndolo más accesible y transparente. La idea surgió cuando los fundadores se dieron cuenta de lo costosas que eran las gafas en el mercado tradicional, dominado por unas pocas grandes empresas que mantenían altos márgenes de beneficio.

En lugar de seguir el modelo convencional, Warby Parker decidió ofrecer un enfoque directo al consumidor. Esto no solo eliminó intermediarios, sino que también permitió reducir significativamente los costos, trasladando esos ahorros directamente a los clientes. Además, la empresa introdujo una innovadora herramienta de prueba virtual que permite a los usuarios ver cómo les quedarían las gafas antes de comprarlas. También implementó un programa de prueba en casa, en el que los clientes pueden recibir varios pares de gafas para probarse durante una semana antes de tomar una decisión final. Esta estrategia no solo facilitó una experiencia de compra más personalizada y cómoda, sino que también aumentó la confianza de los consumidores en la compra en línea de gafas.

El impacto de Warby Parker no se limitó a la innovación en la venta de gafas. La empresa se destacó por su compromiso con la responsabilidad social. Implementaron un programa de “Compra uno, da uno”, en el que por cada par de gafas vendido, la empresa dona un par a alguien en necesidad a través de asociaciones con organizaciones sin fines de lucro. Este enfoque no solo ayudó a aquellos que no podían permitirse gafas, sino que también resonó profundamente con los consumidores, quienes valoraron el impacto positivo de sus compras.

El caso de Warby Parker muestra cómo un modelo directo al consumidor puede combinar canales digitales y físicos, experiencia de cliente y propósito social. Más que una cifra puntual de valoración, su trayectoria resulta útil para analizar cómo una empresa puede cuestionar prácticas tradicionales de una industria y construir una relación distinta con sus clientes.

## 8.4 Zoom: facilitando la comunicación global

En 2011, Eric Yuan, un ex ingeniero de Cisco con una visión audaz, fundó Zoom con la idea de mejorar la forma en que las personas se conectan a través de la tecnología. Lo que comenzó como un proyecto ambicioso para simplificar las videoconferencias pronto se convirtió en una herramienta indispensable para la comunicación global, especialmente cuando el mundo enfrentó la pandemia de COVID-19.

Antes de Zoom, las herramientas de videoconferencia estaban plagadas de problemas: eran complicadas de usar, tenían una calidad de video y audio deficiente, y a menudo fallaban en momentos críticos. Eric Yuan, al observar estas deficiencias, se propuso desarrollar una plataforma que no solo abordara estos problemas, sino que también ofreciera una experiencia de usuario excepcional. Así nació Zoom: una plataforma intuitiva y robusta que ha transformado la comunicación en la era digital.

Zoom se destacó por su facilidad de uso y su capacidad para ofrecer una calidad de video y audio de alta definición, lo que permitió a las personas sentirse más conectadas y menos frustradas durante las reuniones virtuales. Pero lo que realmente impulsó su popularidad fue su capacidad para manejar grandes reuniones y webinars con facilidad. Las funciones innovadoras de Zoom, como la opción de dividir a los participantes en salas de grupos pequeños (breakout rooms), la grabación de sesiones y las herramientas interactivas, hicieron que fuera la opción preferida tanto para empresas como para educadores, organizaciones y usuarios individuales.

El impacto de Zoom se volvió aún más evidente durante la pandemia, cuando millones de personas en todo el mundo dependieron de esta plataforma para trabajar desde casa, asistir a clases en línea y mantenerse conectados con amigos y familiares. La empresa, que había crecido de manera constante antes de la pandemia, vio una adopción masiva a medida que su plataforma se convirtió en sinónimo de videoconferencia. Zoom se convirtió en un recurso esencial, no solo para reuniones de trabajo, sino también para eventos sociales, conferencias virtuales y reuniones familiares.

El crecimiento de Zoom durante la pandemia evidenció la importancia de contar con soluciones digitales capaces de escalar rápidamente ante cambios inesperados en la demanda. El caso también recuerda que el crecimiento acelerado exige reforzar de manera permanente la seguridad, la experiencia del usuario y la capacidad operativa.

La trayectoria de Zoom permite observar cómo la facilidad de uso, la calidad del servicio y la adaptación a nuevas necesidades pueden convertirse en elementos centrales de una propuesta de valor digital.

## 8.5 Stripe: facilitando los pagos en línea

En 2010, Patrick y John Collison, dos hermanos con una visión clara de transformar el mundo de los pagos en línea, fundaron Stripe. En un entorno digital en constante evolución, el proceso de integrar sistemas de pago a las plataformas era, hasta entonces, un desafío complejo y a menudo costoso. La experiencia de los Collison en la creación de soluciones tecnológicas y su intuición para las necesidades del mercado llevaron al desarrollo de Stripe, una plataforma diseñada para hacer que los pagos en línea fueran tan sencillos y accesibles como enviar un correo electrónico.

Antes de la llegada de Stripe, el panorama de los pagos en línea estaba dominado por sistemas que no solo eran difíciles de integrar, sino que también requerían conocimientos técnicos especializados y significativas inversiones. Las empresas enfrentaban barreras significativas al intentar aceptar pagos a través de internet, limitando la capacidad de las startups para crecer y de las empresas establecidas para innovar en sus modelos de negocio. Stripe llegó para cambiar esto, ofreciendo una solución que no solo simplificaba la integración de pagos, sino que también garantizaba un alto nivel de seguridad (Teece, 2010).

La clave del éxito de Stripe radicó en su enfoque en la simplicidad y la robustez. Desarrollaron una plataforma que permitía a las empresas de todos los tamaños aceptar pagos en línea sin complicaciones. Los desarrolladores encontraron en Stripe una herramienta poderosa que no solo facilitaba la integración de pagos en sus sitios web y aplicaciones, sino que también proporcionaba un conjunto completo de herramientas para gestionar transacciones, prevenir fraudes y analizar datos. Stripe entendió que, para fomentar el crecimiento y la innovación, necesitaba ofrecer una solución que los desarrolladores pudieran integrar sin fricciones y que las empresas pudieran utilizar con confianza.

Stripe no solo resolvió un problema técnico, sino que también ayudó a democratizar el acceso a servicios financieros, permitiendo que incluso las startups más pequeñas pudieran competir con gigantes de la industria. Su impacto fue evidente en la rápida adopción de su plataforma por parte de miles de empresas alrededor del mundo, desde pequeños emprendimientos hasta grandes corporaciones. Esta adopción masiva ayudó a Stripe a establecerse como un líder en el sector de pagos en línea, atrayendo inversiones significativas y logrando una valoración de decenas de miles de millones de dólares.

Además de su éxito comercial, Stripe ha sido un motor de innovación en el sector de pagos. La empresa continúa desarrollando nuevas características y servicios, desde la incorporación de pagos internacionales hasta la integración con nuevas tecnologías como criptomonedas y fintech emergentes. Su compromiso con la evolución constante y la adaptación a las necesidades del mercado le ha permitido no solo mantener su posición de liderazgo, sino también influir en la forma en que las empresas piensan sobre los pagos en línea.

Hoy en día, Stripe sigue siendo una pieza fundamental en el ecosistema de pagos digitales, y su historia es un reflejo del impacto que una solución bien diseñada puede tener en la forma en que las empresas operan y crecen en la era digital. Su éxito es un testimonio del poder de la innovación y la visión para resolver problemas complejos de manera sencilla y efectiva.

## 8.6 Robinhood: democratizando la inversión

En 2013, Vlad Tenev y Baiju Bhatt lanzaron Robinhood con un objetivo claro y audaz: democratizar el acceso a los mercados financieros. La idea surgió de una preocupación compartida por los cofundadores: el mercado de inversiones estaba dominado por comisiones y tarifas que hacían que la participación en el mercado de valores fuera una opción accesible solo para unos pocos. Esta realidad limitaba las oportunidades para los inversores promedio y excluía a muchos de la posibilidad de construir riqueza a través de la inversión.

Con Robinhood, Tenev y Bhatt desafiaron el status quo al ofrecer una plataforma de inversión sin comisiones. Este enfoque innovador eliminó las barreras financieras que solían intimidar a los nuevos inversores y permitió a millones de personas, especialmente a los jóvenes y a quienes estaban iniciándose en el mundo de las finanzas, acceder a una amplia gama de instrumentos de inversión, incluyendo acciones, opciones y criptomonedas. La promesa de Robinhood era simple pero poderosa: "Invertir sin comisiones es para todos".

La propuesta de valor de Robinhood fue un cambio radical. La plataforma no solo permitió a los usuarios comprar y vender acciones sin pagar las tarifas tradicionales, sino que también introdujo características innovadoras, como la posibilidad de realizar operaciones fraccionadas de acciones, lo que permitió a los inversores con menos capital participar en empresas con acciones de alto precio. Esta democratización del acceso a los mercados financieros no solo abrió oportunidades para aquellos que antes se sentían excluidos, sino que también desafió a los actores establecidos a reconsiderar sus estructuras de precios y servicios (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Sin embargo, el camino no fue siempre fácil para Robinhood. A medida que crecía su base de usuarios, la empresa enfrentó una serie de desafíos, tanto regulatorios como críticos. La plataforma fue objeto de escrutinio por su modelo de negocio y las prácticas de negociación, especialmente durante eventos de alta volatilidad en los mercados. Los reguladores y los medios de comunicación cuestionaron la forma en que Robinhood gestionaba el flujo de órdenes y el impacto de sus decisiones en los inversores minoristas. A pesar de estos desafíos, Robinhood mantuvo su compromiso con la innovación y continuó expandiendo sus servicios para incluir nuevas herramientas y productos financieros (Teece, 2010).

En 2021, Robinhood realizó su oferta pública inicial. El hecho marcó una nueva etapa para una empresa que había contribuido a ampliar el acceso minorista a herramientas de inversión, al mismo tiempo que enfrentaba un mayor escrutinio regulatorio y público sobre su modelo de negocio.

El caso de Robinhood permite analizar tanto el potencial como las responsabilidades asociadas con la innovación financiera. Reducir barreras de acceso puede ampliar la participación, pero también exige información clara, gestión responsable del riesgo y atención permanente a la protección del usuario.

## 8.7 Beyond Meat: innovando en la alimentación

Más allá de simplemente ofrecer una alternativa a la carne tradicional, Beyond Meat, fundada en 2009 por Ethan Brown, se embarcó en una misión audaz: cambiar la forma en que el mundo piensa sobre la alimentación. La idea nació de una profunda preocupación por los problemas de salud, bienestar animal y sostenibilidad ambiental que plantea la producción de carne convencional. En lugar de seguir el camino tradicional de la ganadería, Beyond Meat decidió crear productos que replicaran la textura y el sabor de la carne, pero sin utilizar ingredientes animales.

Desde el principio, Beyond Meat se dedicó a desarrollar alternativas de carne que no solo fueran sabrosas, sino también sostenibles. Utilizando ingredientes vegetales como guisantes, frijoles y remolacha, la compañía ha logrado crear hamburguesas, salchichones y carne molida que no solo imitan el sabor y la textura de la carne, sino que también ofrecen beneficios nutricionales adicionales. La innovación no se detiene en el producto; Beyond Meat también ha trabajado arduamente en la ciencia detrás de sus alternativas, buscando continuamente nuevas formas de mejorar y expandir su línea de productos.

La expansión del mercado de alimentos de origen vegetal mostró que existía interés por alternativas asociadas con nuevas preferencias de consumo, sostenibilidad y bienestar animal. Para Beyond Meat, ese interés abrió oportunidades, pero también implicó competir en una categoría dinámica y sometida a cambios en la demanda.

La oferta pública inicial de Beyond Meat en 2019 constituyó un hito para la empresa y dio visibilidad al segmento de proteínas alternativas. Su evolución posterior confirma que la innovación de producto debe acompañarse de disciplina operativa, comprensión del consumidor y capacidad para responder a un mercado cambiante.

El caso de Beyond Meat resulta útil para comprender cómo una propuesta innovadora puede abrir una nueva conversación en una industria tradicional y, al mismo tiempo, enfrentar los desafíos propios de sostener el crecimiento en el largo plazo.

## 8.8 SpaceX: redefiniendo la exploración espacial

Desde su fundación en 2002 por Elon Musk, SpaceX ha marcado un antes y un después en la historia de la exploración espacial. La visión de Musk era clara: reducir drásticamente los costos asociados con los viajes espaciales y hacer que la exploración más allá de nuestro planeta sea accesible y sostenible. Lo que comenzó como una ambiciosa idea se ha convertido en una de las innovaciones más significativas en la industria espacial.

Uno de los mayores logros de SpaceX ha sido la creación del cohete reutilizable Falcon 9. Antes de este avance, el costo de lanzar cargas al espacio era astronómico y la mayor parte del equipo utilizado se perdía después de cada misión. SpaceX cambió el juego con la reutilización de los cohetes, lo que ha permitido reducir significativamente los costos y aumentar la frecuencia de los lanzamientos. Esta innovación no solo ha hecho que el espacio sea más accesible, sino que también ha establecido un nuevo estándar para la industria (Ellen MacArthur Foundation, 2025).

En 2012, SpaceX hizo historia al convertirse en la primera empresa privada en enviar una nave espacial, la Dragon, a la Estación Espacial Internacional (EEI). Este logro no solo demostró la capacidad técnica de SpaceX, sino que también abrió la puerta a una colaboración más estrecha entre el sector privado y las agencias espaciales gubernamentales.

La ambición de SpaceX no se detiene en la Tierra. La empresa está trabajando en su nave espacial Starship, diseñada para llevar a los humanos a Marte y, eventualmente, a otros cuerpos celestes. Starship representa un paso fundamental hacia la visión de Musk de convertir a la humanidad en una especie multiplanetaria. Este vehículo espacial, aún en desarrollo, tiene el potencial de cambiar la forma en que pensamos sobre la exploración espacial y el futuro de nuestra especie.

SpaceX también ha tenido un impacto significativo en la comercialización del espacio. A través de su programa de lanzamientos comerciales, ha facilitado la entrada al espacio de numerosas empresas y organizaciones, promoviendo la innovación y la competencia en el sector. Además, el éxito de SpaceX ha incentivado a otras empresas y países a invertir en la exploración espacial, generando una nueva era de descubrimientos y avances tecnológicos.

En definitiva, SpaceX no solo ha transformado la exploración espacial al hacerla más económica y accesible, sino que también ha revitalizado el interés y la inversión en el espacio. La empresa de Elon Musk sigue empujando los límites de lo posible y abriendo nuevas fronteras, estableciendo un legado de innovación y audacia que continuará inspirando a futuras generaciones.

## 8.9 En Ecuador

## 8.10 Kushki: infraestructura de pagos con alcance regional

Kushki nació en 2017 a partir de la iniciativa de Aron Schwarzkopf y Sebastián Castro, con el propósito de desarrollar infraestructura de pagos para América Latina. La empresa expandió posteriormente sus operaciones en la región y fortaleció su oferta para comercios y empresas que requieren procesar pagos digitales en distintos mercados (Kushki, 2023).

En 2021 la compañía cerró una ronda Serie B por USD 86 millones con una valoración reportada de USD 600 millones. En 2022 amplió esa ronda y comunicó haber alcanzado una valoración de unicornio. Más allá de la cifra, el caso permite observar cómo una empresa latinoamericana puede escalar cuando combina una necesidad regional concreta, infraestructura tecnológica y capacidad de adaptación regulatoria (Kushki, 2023).

## 8.11 Kruger Corp: innovación tecnológica desde Ecuador

Kruger Corp es una empresa ecuatoriana de tecnología fundada en 1993 por Ernesto Kruger. Su trayectoria se ha desarrollado alrededor de software, transformación digital y soluciones tecnológicas para organizaciones de distintos sectores (Kruger Corp, 2026).

El caso resulta relevante porque muestra que la innovación empresarial no se limita a startups de creación reciente. Una organización con trayectoria también puede renovar capacidades, incorporar tecnologías emergentes y construir nuevos modelos de negocio a partir del aprendizaje acumulado

(Kruger Corp, 2026).

## 8.12 BuenTrip: construcción de ecosistema e inversión emprendedora

BuenTrip ha evolucionado desde la construcción del ecosistema tecnológico ecuatoriano hacia actividades de inversión y acompañamiento a fundadores. BuenTrip Ventures señala que su equipo ha trabajado durante más de una década en la identificación y apoyo de emprendimientos tecnológicos latinoamericanos (BuenTrip Ventures, 2026).

Su experiencia ilustra la importancia de los actores que conectan conocimiento, comunidad y capital. En 2024, BuenTrip reportó haber mapeado 551 startups lideradas por fundadores ecuatorianos a través de 25 ediciones de su Radar Tech Startup, evidencia del crecimiento y diversidad del ecosistema local (BuenTrip Ventures, 2024).

## 8.13 YaEstá: un antecedente del comercio electrónico ecuatoriano

YaEstá constituye un antecedente del desarrollo del comercio electrónico ecuatoriano. Un estudio académico de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador documenta que el emprendimiento inició en 2014 con Martín Jara y Alejandro Freund, orientado a impulsar un marketplace B2C en un mercado nacional todavía emergente (Pontificia Universidad Católica del Ecuador [PUCE], 2018).

Este caso se incorpora por su valor histórico para comprender una etapa temprana del e-commerce en Ecuador. No se utiliza aquí para describir la situación comercial actual de la empresa, sino para mostrar los desafíos iniciales de construir oferta, proveedores, confianza y transacciones digitales en el país.

## 8.14 Tipti: conveniencia y comercio electrónico en Ecuador

Tipti nació en 2017 y comenzó a operar como servicio en 2018. Su propuesta se construyó alrededor del ahorro de tiempo mediante compras de supermercado y tiendas especializadas gestionadas desde una plataforma digital. Rafael Luque, fundador de la empresa, ha explicado que el nombre Tipti proviene de “Tiempo para ti” y que el servicio se diseñó alrededor del valor que las personas asignan a su tiempo (El Universo, 2026).

El caso muestra cómo una propuesta de valor sencilla —reducir el tiempo dedicado a una tarea cotidiana— puede convertirse en una experiencia digital de compra. Actualmente la plataforma mantiene operaciones de comercio electrónico y entrega en varias ciudades del Ecuador (Tipti, 2026).

CAPÍTULO

# 09

# Aprendizajes del proceso emprendedor

LUMINIS ACADEMIC PRESS

## 9.1 Aprender del error sin convertirlo en fracaso definitivo

Emprender implica tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre. No todas las hipótesis sobre el cliente, el mercado, el precio o el producto se confirman en la práctica. Por ello, el error debe entenderse como una fuente de información que permite revisar supuestos, corregir decisiones y fortalecer el modelo de negocio. La capacidad de aprender con rapidez resulta más útil que sostener una idea que la evidencia ya no respalda (Ries, 2011; Blank, 2013).

## 9.2 Validar antes de escalar

Una de las lecciones más importantes para cualquier emprendimiento consiste en validar la propuesta de valor antes de comprometer recursos significativos en su expansión. Escuchar al cliente, probar soluciones a pequeña escala y medir resultados permite reconocer con mayor claridad qué elementos generan valor y cuáles deben ajustarse. Esta lógica reduce decisiones basadas únicamente en intuiciones y favorece un crecimiento más consciente.

## 9.3 Cuidar la sostenibilidad financiera

Una buena idea no garantiza por sí sola la continuidad de una empresa. El emprendimiento necesita comprender sus costos, fuentes de ingreso, necesidades de liquidez y posibilidades reales de crecimiento. La sostenibilidad financiera debe analizarse junto con la propuesta de valor, los recursos clave y las relaciones con los clientes, de modo que el modelo de negocio pueda sostenerse y adaptarse en el tiempo (Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010).

## 9.4 Adaptarse sin perder el propósito

Cambiar una estrategia no significa abandonar el propósito del emprendimiento. En mercados dinámicos, adaptar productos, canales, procesos o segmentos de clientes puede ser necesario para responder a nuevas condiciones. La flexibilidad estratégica permite conservar aquello que da sentido al proyecto y, al mismo tiempo, modificar lo que ya no produce los resultados esperados.

## 9.5 Construir aprendizaje colectivo

Los aprendizajes más valiosos no provienen únicamente del fundador. Clientes, colaboradores, proveedores, mentores y aliados aportan perspectivas que ayudan a reconocer problemas y oportunidades que pueden pasar inadvertidos. Un emprendimiento que escucha, registra lo aprendido y transforma esa información en decisiones desarrolla una mayor capacidad para enfrentar la incertidumbre.

CAPÍTULO

# 10

# El futuro del emprendimiento: tendencias y transformaciones en el horizonte

LUMINIS ACADEMIC PRESS

El emprendimiento, ese motor incansable de la innovación y el progreso, está en una constante metamorfosis, adaptándose y anticipándose a los desafíos y oportunidades que el futuro depara. No es solo una cuestión de negocios; es un reflejo de las aspiraciones humanas, de la búsqueda incesante de crear, transformar y mejorar la sociedad.

En este escenario cambiante, donde la tecnología avanza a pasos agigantados y las economías globales fluctúan con cada nuevo acontecimiento, los emprendedores de hoy deben ser más que simples creadores de negocios. Son visionarios que deben estar atentos a las señales del mercado, pero también a las necesidades emergentes de una sociedad que cada vez más valora la sostenibilidad, la inclusión y la responsabilidad social.

## 10.1 Tendencias tecnológicas: innovación y adaptación

La tecnología es quizás el factor más poderoso en la transformación del emprendimiento. La inteligencia artificial, el blockchain y la automatización no solo están cambiando la forma en que operan las empresas, sino también cómo se conciben. En el futuro, veremos una integración aún más profunda de estas tecnologías, no como simples herramientas, sino como socios estratégicos en la creación de valor (Teece, 2010; OECD, 2021).

Los emprendedores del mañana no solo deberán ser expertos en su campo, sino también tecnólogos con la capacidad de entender y aplicar estas herramientas de manera innovadora. Sin embargo, no todo se trata de avances técnicos; la clave estará en cómo estos se utilizan para mejorar la vida de las personas, para crear soluciones que realmente importen y que respondan a los desafíos más apremiantes de la humanidad.

## 10.2 Economía Global: Resiliencia y Oportunidades Emergentes

La economía global está en un estado de cambio constante, y los emprendedores deben ser ágiles para navegar en este entorno volátil. La resiliencia será una de las cualidades más valoradas en el futuro. Los emprendedores exitosos serán aquellos capaces de adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado, de anticiparse a las crisis y de encontrar oportunidades en medio de la incertidumbre (World Economic Forum, 2025).

Pero más allá de la adaptabilidad, la expansión de mercados emergentes presentará nuevas oportunidades para aquellos que estén dispuestos a explorar territorios desconocidos. Estos mercados, con sus propios desafíos y peculiaridades, requerirán un enfoque personalizado y un profundo entendimiento de las culturas locales. Los emprendedores que logren establecer conexiones genuinas y ofrecer productos o servicios que realmente resuelvan problemas específicos tendrán una ventaja significativa.

## 10.3 Expectativas sociales y culturales: un nuevo paradigma

Las expectativas sociales y culturales también están cambiando. Hoy en día, no basta con ofrecer un producto o servicio; los consumidores exigen más. Quieren saber que las empresas con las que interactúan están comprometidas con el bienestar social, con la sostenibilidad y con la creación de un imp-

acto positivo en el mundo. Este cambio de paradigma está obligando a los emprendedores a repensar sus modelos de negocio, a integrar principios éticos en sus operaciones y a demostrar un compromiso real con los valores que promueven (Teece, 2010).

Además, la diversidad e inclusión están tomando un lugar central en la conversación empresarial. Los emprendedores del futuro no solo deberán abrazar la diversidad como una estrategia de negocio, sino como una filosofía fundamental que guía todas sus decisiones. Crear entornos inclusivos, donde todas las voces sean escuchadas y valoradas, no solo es lo correcto, sino que también es una ventaja competitiva en un mundo cada vez más interconectado.

## 10.4 Hacia un futuro emprendedor consciente y resiliente

El futuro del emprendimiento será definido por aquellos que entiendan que el éxito no se mide solo en términos de beneficios económicos, sino también en el impacto que tienen en la sociedad y en el planeta. Los emprendedores de mañana deberán ser más conscientes, más responsables y más comprometidos con el bien común. Aquellos que abracen estas tendencias y transformaciones no solo prosperarán en un mundo cambiante, sino que también contribuirán a la creación de un futuro más justo, sostenible y humano.

Este horizonte no solo está lleno de desafíos, sino también de oportunidades sin precedentes para aquellos valientes que estén dispuestos a innovar, a arriesgarse y a liderar con propósito. El emprendimiento seguirá siendo el motor del progreso, siempre y cuando se mantenga alineado con las necesidades y aspiraciones de una sociedad en constante evolución.

## 10.5 Avances tecnológicos

### 10.5.1 Inteligencia artificial y automatización

La inteligencia artificial (IA) y la automatización están en el corazón de una transformación tecnológica de amplio alcance que está transformando las empresas de todo el mundo. Estas tecnologías, que hace no tanto tiempo parecían parte de una ciencia ficción lejana, ahora son herramientas esenciales en la caja de herramientas de cualquier emprendedor moderno (OECD, 2021).

La inteligencia artificial ha pasado de ser una simple ayuda para tareas básicas a convertirse en un factor determinante en la toma de decisiones empresariales. Los chatbots, por ejemplo, han evolucionado desde responder preguntas básicas a ofrecer soluciones complejas y personalizadas que mejoran la experiencia del cliente. Un cliente que antes podría haber esperado horas por una respuesta ahora obtiene soluciones casi inmediatas, lo que eleva el nivel de satisfacción y fidelidad (OECD, 2021).

Pero el verdadero poder de la IA no reside solo en su capacidad para manejar interacciones rutinarias, sino en su potencial para transformar la forma en que se toman decisiones estratégicas dentro de las organizaciones. Imagina un mundo en el que los algoritmos no solo procesan datos, sino que también anticipan tendencias del mercado, identifican riesgos y sugieren movimientos estratégic-

os que podrían llevar a una empresa a nuevas alturas. Este es el horizonte que se vislumbra, uno en el que la inteligencia artificial se convierte en un socio indispensable para los líderes empresariales (OECD, 2021).

Para los emprendedores, esto significa un cambio radical en cómo se debe pensar y actuar. Ya no se trata solo de entender el mercado o de tener una visión innovadora; se trata de saber integrar la IA en cada aspecto del negocio. Adaptarse a esta tecnología no es solo una cuestión de competitividad, sino de supervivencia en un entorno cada vez más dominado por los datos y la automatización (OECD, 2021).

La automatización ha demostrado ser un catalizador para la eficiencia operativa. Desde la optimización de la cadena de suministro hasta la gestión de recursos humanos, la automatización está liberando a las empresas de tareas repetitivas y permitiendo que los empleados se concentren en áreas donde pueden aportar mayor valor. Sin embargo, la automatización va mucho más allá de simplemente hacer las cosas más rápido; se trata de hacerlas de manera más inteligente (OECD, 2021).

Con la automatización, las empresas no solo están reduciendo costos, sino que también están logrando una mayor precisión en sus operaciones. Los errores humanos, antes inevitables, ahora son minimizados, lo que se traduce en una mejora en la calidad del producto o servicio final. Pero quizás lo más importante es que la automatización está abriendo la puerta a nuevas formas de pensar y de operar (OECD, 2021).

Los emprendedores del futuro deberán preguntarse no solo cómo pueden automatizar procesos existentes, sino también cómo la automatización puede permitirles explorar nuevos modelos de negocio. ¿Qué sucede cuando una empresa puede producir en masa con la misma flexibilidad que una operación artesanal? ¿Cómo cambia el panorama competitivo cuando una startup puede escalar a una velocidad antes impensable gracias a procesos automatizados? (Teece, 2010; OECD, 2021).

A medida que la IA y la automatización continúan su avance imparable, los emprendedores se enfrentan a un desafío relevante: cómo integrar estas tecnologías de manera que no solo mejoren la eficiencia operativa, sino que también impulsen la innovación y la creación de valor. En esta nueva era, el éxito no será determinado únicamente por la capacidad de tener una gran idea, sino por la habilidad de adaptarse rápidamente a un mundo donde las máquinas no solo ejecutan, sino que también piensan y deciden (Teece, 2010; OECD, 2021).

Los emprendedores deberán cultivar una mentalidad de aprendizaje continuo, estar abiertos a experimentar con nuevas tecnologías y ser lo suficientemente audaces como para dejar que la IA y la automatización no solo complementen su visión, sino que también la impulsen a nuevas dimensiones. Aquellos que lo logren no solo mantendrán su relevancia en un mercado en constante cambio, sino que estarán a la vanguardia de una revolución que está redefiniendo el futuro del emprendimiento (OECD, 2021).

### 10.5.2 Blockchain y criptomonedas

El blockchain, una tecnología que hasta hace unos años era prácticamente desconocida fuera de los círculos más innovadores, está hoy en el centro de un cambio profundo en cómo se manejan y se perciben las transacciones y la información. Aunque su nombre se asocia principalmente con las criptom-

onedas, su verdadero potencial va mucho más allá, abarcando desde la cadena de suministro hasta la protección de derechos de autor y la gestión de identidades.

El blockchain, en su esencia, es un libro de contabilidad digital, inmutable y descentralizado, que permite registrar transacciones de manera segura y transparente. Esta tecnología no solo está transformando el sector financiero, sino que también está revolucionando la manera en que las empresas operan y los consumidores interactúan con ellas.

En la cadena de suministro, por ejemplo, el blockchain está eliminando las sombras. Imagina un futuro donde cada producto que compras, desde un café hasta un coche, tiene una historia completamente verificable: puedes rastrear cada paso de su recorrido, asegurándote de que fue producido de manera ética, transportado de forma eficiente y entregado sin alteraciones. Para las empresas, esto significa una oportunidad sin precedentes para ganar la confianza del consumidor mediante la transparencia total.

Pero la verdadera magia del blockchain no se detiene ahí. En la gestión de identidades, esta tecnología ofrece un sistema seguro y descentralizado que puede proteger la información personal de millones de personas. Esto es particularmente relevante en un mundo donde la privacidad se ha convertido en una preocupación central. Las startups que se aventuran en este campo están no solo innovando, sino también abordando uno de los problemas más urgentes de nuestra era: la seguridad digital.

Además, en el ámbito de los derechos de autor, el blockchain promete resolver problemas que han plagado a creadores y artistas durante décadas. Al proporcionar un registro inmutable de la propiedad intelectual, se garantiza que los creadores reciban el crédito y la compensación que merecen, sin la necesidad de intermediarios que complican y encarecen el proceso. Esto está abriendo nuevas avenidas para que los artistas se conecten directamente con su audiencia, asegurando un flujo de ingresos más justo y transparente.

No podemos hablar de blockchain sin mencionar las criptomonedas, el motor que originalmente popularizó esta tecnología. Las criptomonedas como Bitcoin y Ethereum están redefiniendo el concepto de dinero y el modo en que realizamos transacciones. Para los emprendedores, representan una nueva frontera en la financiación. El surgimiento de las Ofertas Iniciales de Monedas (ICO) y las finanzas descentralizadas (DeFi) está proporcionando formas alternativas de captar fondos, a menudo sin los mismos obstáculos que plantean los sistemas tradicionales.

Sin embargo, este nuevo mundo de las criptomonedas no está exento de desafíos. La volatilidad de las monedas digitales puede ser tanto una bendición como una maldición para los emprendedores que buscan financiación. Además, la falta de una regulación clara en muchos países introduce un nivel de incertidumbre que puede ser difícil de manejar. Los emprendedores deben navegar cuidadosamente por este paisaje, equilibrando el potencial de crecimiento con los riesgos inherentes.

A medida que el blockchain y las criptomonedas continúan su expansión, los emprendedores se encuentran en una encrucijada. La adopción de estas tecnologías puede ofrecer ventajas competitivas significativas, como una mayor transparencia, seguridad y eficiencia. Sin embargo, también requiere una comprensión profunda de los riesgos y las regulaciones en evolución.

Los emprendedores visionarios serán aquellos que vean más allá de las modas temporales y comprendan el verdadero valor del blockchain como un habilitador de confianza y un motor de innovación. Serán aquellos que encuentren formas de integrar esta tecnología en sus modelos de negocio de manera que no solo ofrezcan valor inmediato, sino que también preparen sus empresas para el futuro (Teece, 2010).

En última instancia, la historia del blockchain y las criptomonedas está todavía en sus primeras páginas. El futuro pertenece a aquellos que están dispuestos a aprender, adaptarse y, lo más importante, a innovar con responsabilidad. Los próximos años serán cruciales para definir cómo estas tecnologías se integran en nuestra vida cotidiana y qué impacto tendrán en la economía global. Los emprendedores que se atrevan a liderar este cambio no solo tendrán la oportunidad de cosechar grandes recompensas, sino que también estarán dando forma al futuro del comercio y la innovación.

### 10.5.3 Internet de las cosas (IoT)

El Internet de las cosas (IoT) está transformando nuestro entorno de maneras que, hace una década, parecían extraídas de la ciencia ficción. Hoy, vivimos en un mundo donde los objetos cotidianos, desde los electrodomésticos de nuestra casa hasta los equipos agrícolas en vastos campos, pueden comunicarse entre sí, compartir datos y, en muchos casos, tomar decisiones de manera autónoma. Esta interconexión está creando un ecosistema digital sin precedentes, donde la recopilación de datos y el control eficiente se han convertido en los pilares de la innovación.

El Internet de las Cosas promete un futuro donde la tecnología y la vida cotidiana están entrelazadas de maneras que aún estamos comenzando a comprender. Para los emprendedores, este es un terreno fértil lleno de posibilidades, pero también de responsabilidades. Crear productos y servicios inteligentes no es solo una cuestión de ingeniería; es un desafío que requiere una visión holística que considere tanto los beneficios como los riesgos.

Los innovadores que logren equilibrar estas demandas aprovechando la riqueza de datos que el IoT ofrece mientras protegen la privacidad y la seguridad de los usuarios serán los que definan el futuro de este campo. En última instancia, el éxito en el IoT no se medirá solo por la capacidad de conectar dispositivos, sino por la habilidad de crear un mundo más inteligente, más seguro y más humano.

### 10.5.4 Realidad aumentada y realidad virtual

Si bien la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR) comenzaron como tecnologías de entretenimiento, su potencial va mucho más allá. La realidad aumentada, que superpone elementos digitales sobre el mundo real, está cambiando la manera en que experimentamos nuestro entorno. Ya no se trata solo de mirar un objeto; con AR, podemos interactuar con él de formas antes inimaginables. Por ejemplo, los consumidores pueden ahora “probarse” ropa o visualizar cómo se vería un mueble en su sala sin salir de casa. Esta capacidad de integrar lo digital con lo físico está revolucionando el comercio electrónico, haciendo las compras más inmersivas, personalizadas y atractivas (UNCTAD, 2021).

Por otro lado, la realidad virtual nos transporta a mundos completamente nuevos. Con un casco de VR, los usuarios pueden sumergirse en entornos que no solo imitan la realidad, sino que la expanden. Desde explorar museos que están a miles de kilómetros hasta entrenarse en simulaciones de

alto riesgo sin salir de un aula, las posibilidades que ofrece la VR son vastas y en constante expansión. Para los emprendedores, esto abre un sinfín de oportunidades para crear experiencias únicas que cautiven y retengan a los clientes.

Una de las áreas donde AR y VR están teniendo un impacto particularmente profundo es en la educación y el entrenamiento profesional. Las aulas tradicionales, limitadas por el espacio físico y los recursos, están siendo transformadas por estas tecnologías que permiten a los estudiantes aprender de manera más interactiva y práctica. Imagina a un estudiante de medicina que, a través de la realidad aumentada, puede practicar cirugías complejas en un entorno seguro y controlado, o a un arquitecto que puede "caminar" por su diseño antes de que se coloque un solo ladrillo.

En el mundo del entrenamiento corporativo, la VR está permitiendo a las empresas preparar a sus empleados para situaciones difíciles o peligrosas sin ningún riesgo real. Desde simular la reparación de maquinaria pesada hasta ensayar respuestas ante emergencias, estas tecnologías están llevando el aprendizaje experiencial a un nuevo nivel. Los emprendedores que sepan integrar AR y VR en sus ofertas educativas estarán no solo mejorando la calidad de la enseñanza, sino también preparando a sus clientes para enfrentar los desafíos del mundo real de manera más efectiva.

En el ámbito del comercio, AR y VR están redefiniendo la experiencia del cliente. Las tiendas físicas y en línea están adoptando estas tecnologías para ofrecer una experiencia de compra más rica e interactiva. Los consumidores ya no se limitan a ver imágenes estáticas de productos; ahora pueden explorarlos desde todos los ángulos, ver cómo se integra en sus vidas y tomar decisiones más informadas. Esto no solo aumenta la satisfacción del cliente, sino que también reduce las tasas de devolución, un problema costoso para muchos minoristas.

Para los emprendedores, la clave estará en cómo pueden utilizar AR y VR para diferenciarse en un mercado saturado. Aquellos que logren ofrecer experiencias de compra inmersivas y personalizadas tendrán una ventaja competitiva significativa. Además, estas tecnologías permiten a las marcas contar sus historias de manera más envolvente, conectando con los consumidores a un nivel más emocional.

Sin embargo, con todo el entusiasmo que rodea a AR y VR, también vienen desafíos considerables. Integrar estas tecnologías de manera efectiva requiere no solo una inversión significativa en infraestructura y desarrollo, sino también un profundo entendimiento de cómo los usuarios interactúan con ellas. Además, aunque AR y VR están avanzando rápidamente, la accesibilidad sigue siendo un problema. Para muchos consumidores, el equipo necesario para experimentar VR sigue siendo costoso, y no todos los dispositivos son compatibles con AR.

Los emprendedores deberán enfrentar estos desafíos con creatividad y visión a largo plazo. Será crucial encontrar formas de hacer que estas tecnologías sean más accesibles para el público en general, ya sea mediante la reducción de costos o la creación de experiencias AR que funcionen en dispositivos que la mayoría de los consumidores ya poseen, como smartphones.

La realidad aumentada y la realidad virtual están transformando no solo cómo interactuamos con el mundo digital, sino también cómo percibimos el potencial de lo que es posible. Para los emprendedores, AR y VR representan una oportunidad única para liderar la próxima gran ola de innovación, creando productos y servicios que no solo capturen la imaginación de los consumidores, sino que también ofrezcan un valor real y tangible.

El éxito en este campo no se medirá solo por la adopción de estas tecnologías, sino por la capacidad de utilizarlas para resolver problemas reales, mejorar la experiencia del usuario y crear conexiones más profundas y significativas entre las marcas y sus clientes. Los emprendedores que acepten este desafío no solo estarán construyendo el futuro, sino que estarán haciéndolo de una manera que transforme nuestra realidad en algo mucho más inmersivo, interactivo y relevante.

## 10.6 Transformaciones en la economía global

### 10.6.1 Economía colaborativa

Vivimos en un momento en que la economía global está experimentando cambios fundamentales, y en medio de esta transformación, la economía colaborativa ha surgido como un motor poderoso que está redefiniendo cómo accedemos a bienes y servicios. Este modelo económico, basado en el intercambio y la colaboración, está cambiando no solo la forma en que consumimos, sino también cómo trabajamos, nos desplazamos y, en última instancia, cómo nos relacionamos con los demás.

Hace no tanto tiempo, la idea de que compartir un coche o alquilar una habitación en la casa de un extraño podría convertirse en una norma global habría sido impensable. Sin embargo, plataformas como Airbnb y Uber han demostrado que las personas están dispuestas a adoptar un modelo de acceso compartido que desafía la noción tradicional de propiedad. Estos servicios no solo han simplificado la vida de millones de usuarios, sino que también han dado lugar a nuevas oportunidades de ingresos y, lo que es más importante, han creado comunidades globales basadas en la confianza y la colaboración.

El concepto de la economía colaborativa se basa en la premisa de que el acceso a bienes y servicios puede ser más eficiente y sostenible que la propiedad individual. En lugar de poseer un coche que pasa la mayor parte del tiempo estacionado, puedes compartir uno con otras personas, reduciendo el desperdicio de recursos y los costos personales. Este enfoque ha resonado profundamente en una generación cada vez más consciente de la sostenibilidad y la eficiencia.

La economía colaborativa está lejos de ser una moda pasajera. De hecho, está allanando el camino para una nueva era de innovación empresarial. En el futuro, veremos una expansión continua de este modelo, con startups que no solo replican el éxito de empresas como Airbnb y Uber, sino que también exploran nuevas áreas de colaboración. Desde plataformas de intercambio de habilidades hasta mercados de economía circular, las posibilidades son vastas y relevantes (Ellen MacArthur Foundation, 2025).

Para los emprendedores, este cambio representa tanto una oportunidad como un desafío. Incorporar modelos de negocio basados en la colaboración no es simplemente una cuestión de seguir la tendencia; se trata de entender profundamente lo que impulsa a las personas a compartir en lugar de poseer. Los emprendedores deberán diseñar plataformas que no solo faciliten el intercambio, sino que también generen confianza entre los usuarios y promuevan la sostenibilidad (Teece, 2010).

Un aspecto clave del éxito en la economía colaborativa es la capacidad de construir y mantener comunidades sostenibles. Las plataformas más exitosas no son solo aquellas que permiten el intercambio de bienes y servicios, sino aquellas que crean un sentido de pertenencia y responsabilidad

compartida entre sus usuarios. Esto requiere un enfoque cuidadoso en el diseño de la experiencia del usuario, donde la transparencia, la seguridad y la accesibilidad son fundamentales.

Los emprendedores que deseen incursionar en la economía colaborativa deberán considerar cómo sus plataformas pueden fomentar relaciones a largo plazo y cómo pueden contribuir a un modelo de negocio que no solo sea rentable, sino también socialmente responsable. Esto implica un compromiso con la sostenibilidad, no solo en términos ambientales, sino también en la forma en que las plataformas tratan a sus colaboradores y a las comunidades en las que operan (Teece, 2010).

La economía colaborativa está transformando la manera en que pensamos sobre el consumo, la propiedad y la comunidad. Para los emprendedores, este es un terreno fértil para la innovación, donde la clave del éxito radica en la capacidad de entender y capitalizar los cambios en los valores y comportamientos de los consumidores.

En un mundo donde las personas están cada vez más dispuestas a compartir y colaborar, los emprendedores que logren crear plataformas que faciliten estas interacciones no solo estarán bien posicionados para triunfar, sino que también estarán ayudando a construir un futuro más conectado, eficiente y sostenible. La economía colaborativa no es solo una nueva forma de hacer negocios; es un nuevo paradigma que tiene el potencial de remodelar nuestra sociedad para mejor.

### 10.6.2 Globalización y mercados emergentes

La globalización ha sido una fuerza transformadora en las últimas décadas, abriendo puertas a empresas de todos los tamaños para explorar y conquistar mercados internacionales. Lo que antes era el dominio exclusivo de las grandes corporaciones, ahora está al alcance de pequeñas startups que, gracias a la tecnología y las redes globales, pueden llegar a clientes en cualquier rincón del planeta. Sin embargo, esta expansión no viene sin sus desafíos. La creciente competencia global y las tensiones comerciales están redefiniendo el panorama empresarial, obligando a las empresas a ser más estratégicas y adaptables que nunca.

La globalización ha nivelado el campo de juego, permitiendo que una startup en un pequeño pueblo pueda tener el mismo acceso a mercados internacionales que una empresa multinacional. Esta apertura ha sido un catalizador para la innovación, permitiendo que productos y servicios innovadores encuentren audiencia y éxito fuera de sus fronteras locales. Ya no es necesario ser grande para pensar en grande; una idea brillante puede resonar en cualquier parte del mundo.

Sin embargo, con estas oportunidades vienen también responsabilidades. Entender y respetar las diferencias culturales, legales y económicas de cada mercado es fundamental. Lo que funciona en un país puede no ser tan efectivo en otro, y las empresas deben estar preparadas para ajustar sus estrategias y adaptarse a las realidades locales. Los emprendedores que estén dispuestos a invertir en el conocimiento profundo de los mercados en los que desean incursionar tendrán una ventaja significativa.

Pero la globalización también trae consigo una competencia feroz. Las empresas ya no compiten solo a nivel local; ahora están en una carrera global donde la velocidad, la innovación y la adaptabilidad son clave. Las startups deben ser ágiles y estar dispuestas a pivotar rápidamente en respuesta a

los cambios del mercado. Las tensiones comerciales y las fluctuaciones en las políticas internacionales pueden crear un entorno incierto, donde lo único constante es el cambio (Ries, 2011; Blank, 2013).

En este contexto, la agilidad se convierte en una habilidad esencial. Las empresas que puedan anticipar y responder a los cambios en el entorno global—ya sea adaptando sus productos, ajustando sus cadenas de suministro o explorando nuevos canales de distribución—serán las que logren mantenerse competitivas. La capacidad de moverse rápidamente y de manera inteligente será lo que diferencie a las startups exitosas de las que se quedan atrás.

Los mercados emergentes representan una de las mayores oportunidades en el entorno global actual. Países en Asia, África y América Latina están experimentando un crecimiento económico significativo, con una clase media en expansión y un aumento en la demanda de productos y servicios innovadores. Para las startups, estos mercados no solo ofrecen oportunidades de crecimiento, sino también la posibilidad de estar a la vanguardia de las nuevas tendencias y necesidades.

Sin embargo, incursionar en mercados emergentes no está exento de desafíos. Las infraestructuras pueden ser menos desarrolladas, las regulaciones más complejas, y las dinámicas del mercado menos predecibles. A pesar de estos obstáculos, las recompensas potenciales son grandes. Las startups que logren entender y adaptarse a las realidades locales, aprovechando las oportunidades únicas que estos mercados ofrecen, pueden establecerse como líderes en sectores que aún están en desarrollo.

La globalización ha abierto un mundo de posibilidades para las startups, permitiéndoles competir en un escenario global y acceder a mercados emergentes con un potencial de crecimiento enorme. Sin embargo, para aprovechar al máximo estas oportunidades, las empresas deben ser resilientes, adaptables y estratégicas en su enfoque. La capacidad de entender y navegar las complejidades de la competencia global, junto con la agilidad para responder a los desafíos de los mercados emergentes, será crucial para el éxito en este entorno dinámico.

En última instancia, la globalización no es solo una puerta abierta hacia nuevos mercados; es también un campo de pruebas para la innovación y la adaptabilidad. Las startups que se atrevan a explorar más allá de sus fronteras y que estén dispuestas a aprender y evolucionar en el proceso encontrarán un mundo lleno de oportunidades esperando a ser descubiertas.

### 10.6.3 Economía verde y sostenibilidad

En un mundo cada vez más consciente del impacto ambiental de nuestras acciones, la sostenibilidad ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad urgente. Esta creciente conciencia ambiental está redefiniendo el panorama empresarial, impulsando a las empresas, tanto grandes como pequeñas, a adoptar prácticas más ecológicas y responsables. Para las startups, esta transición hacia una economía verde no solo representa una oportunidad para hacer lo correcto por el planeta, sino también una ventaja competitiva significativa en un mercado donde los consumidores valoran cada vez más la sostenibilidad.

La economía verde va mucho más allá de simplemente reducir residuos o mejorar la eficiencia energética; es un enfoque integral que busca integrar principios de sostenibilidad en todos los aspectos del negocio. Esto incluye desde la elección de materias primas y procesos de fabricación hasta la

forma en que se distribuyen los productos y se gestionan los residuos. Para las startups, adoptar un modelo de negocio verde significa pensar en cada decisión con una perspectiva a largo plazo, considerando no solo los beneficios económicos, sino también el impacto ambiental y social (Teece, 2010; Ellen MacArthur Foundation, 2025).

El cambio hacia la sostenibilidad no es solo una respuesta a las demandas del mercado, sino también a las regulaciones ambientales cada vez más estrictas. Los gobiernos y las organizaciones internacionales están implementando normativas que exigen a las empresas ser más transparentes y responsables en su huella ambiental. Las startups que adopten estos principios desde el principio estarán mejor preparadas para cumplir con estas regulaciones, evitando posibles sanciones y ganándose la confianza de los consumidores.

Hoy en día, los consumidores están más informados y preocupados por el medio ambiente que nunca. Prefieren marcas que compartan sus valores y que demuestren un compromiso genuino con la sostenibilidad. Esta tendencia ha creado un nuevo tipo de consumidor, que no solo busca productos de calidad, sino que también espera que las empresas actúen de manera ética y responsable. Para las startups, captar la atención y la lealtad de estos consumidores conscientes puede ser la clave para el éxito a largo plazo.

Adoptar prácticas sostenibles no solo ayuda a atraer a estos consumidores, sino que también puede mejorar la reputación de la marca y fortalecer su posición en el mercado. Además, la sostenibilidad a menudo va de la mano con la innovación. Las startups que se esfuerzan por encontrar soluciones más ecológicas y eficientes a menudo descubren nuevas oportunidades para mejorar sus productos y servicios, lo que les permite diferenciarse de la competencia.

Sin embargo, integrar la sostenibilidad en un negocio no es tarea fácil. Requiere una planificación cuidadosa, una inversión en tecnologías limpias y un compromiso firme con la transparencia. Las startups deben estar dispuestas a asumir el desafío de evaluar continuamente sus prácticas y buscar formas de reducir su impacto ambiental. Esto puede implicar cambios en la cadena de suministro, la adopción de energías renovables y la implementación de estrategias para minimizar el desperdicio y maximizar la eficiencia.

El viaje hacia la sostenibilidad también implica educar y motivar a los empleados y a los socios comerciales para que compartan esta visión. Una empresa verde no es solo aquella que adopta prácticas sostenibles, sino también aquella que inspira a otros a hacer lo mismo. La sostenibilidad debe ser parte del ADN de la empresa, guiando sus decisiones y definiendo su cultura corporativa.

La economía verde no es simplemente una tendencia pasajera; es una evolución necesaria en la forma en que hacemos negocios. Para las startups, la sostenibilidad no solo ofrece una ventaja competitiva en un mercado cada vez más exigente, sino que también es una oportunidad para ser parte de la solución a los desafíos ambientales globales.

Al priorizar la sostenibilidad desde el principio, los emprendedores no solo estarán contribuyendo a un futuro más verde y justo, sino que también estarán construyendo empresas más resilientes y preparadas para enfrentar los retos del mañana. En un mundo donde la responsabilidad ambiental es cada vez más valorada, las startups que abracen la economía verde estarán mejor posicionadas para prosperar, atrayendo a consumidores conscientes y forjando un legado duradero de impacto positivo.

## 10.7 Cambios en las expectativas sociales y culturales

En la era actual, el panorama empresarial está siendo transformado no solo por avances tecnológicos o cambios económicos, sino también por una profunda evolución en las expectativas sociales y culturales. Los consumidores de hoy ya no se conforman solo con productos y servicios de calidad; buscan algo más. Quieren saber que las empresas a las que apoyan están haciendo una diferencia positiva en el mundo, y están cada vez más interesados en cómo esas empresas asumen su responsabilidad social.

## 10.8 Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial (RSE) ya no es una opción secundaria o un mero gesto de buena voluntad; se ha convertido en una expectativa básica. Los consumidores, especialmente las nuevas generaciones, esperan que las empresas no solo se centren en el beneficio económico, sino que también contribuyan activamente al bienestar social. Esto significa que las startups, desde su creación, deben integrar prácticas responsables en el corazón de su modelo de negocio (Teece, 2010).

Esta demanda de responsabilidad no se trata solo de hacer donaciones ocasionales o apoyar causas populares. Se trata de una visión más amplia en la que las empresas se comprometen a operar de manera ética, a tratar a sus empleados con justicia, a respetar los derechos humanos y a ser transparentes en sus operaciones. Los consumidores valoran cada vez más las empresas que son coherentes con estos principios y que demuestran un compromiso genuino con la creación de un impacto positivo en la sociedad.

Para las startups, esto presenta tanto un desafío como una oportunidad. Las empresas que nacen en este entorno tienen la ventaja de poder diseñar sus prácticas de responsabilidad social desde el principio, sin tener que cambiar procesos arraigados o modificar estructuras complejas. Esto les permite ser más ágiles y creativas en la forma en que abordan cuestiones sociales importantes.

Abordar la ética laboral, por ejemplo, no se trata solo de cumplir con las leyes y regulaciones vigentes. Se trata de crear un ambiente de trabajo donde todos los empleados se sientan valorados, respetados y motivados para contribuir al éxito de la empresa. Esto puede implicar desde ofrecer salarios justos y beneficios adecuados hasta fomentar un entorno inclusivo donde la diversidad no solo se acepta, sino que se celebra como una fuente de fortaleza y creatividad.

La inclusión es otro pilar fundamental de la responsabilidad social moderna. Los consumidores quieren ver que las empresas reflejan y apoyan la diversidad de la sociedad en la que operan. Esto significa no solo contratar a personas de diferentes orígenes, sino también asegurar que estas voces diversas tengan un lugar en la toma de decisiones y en la cultura corporativa. Las startups que logren crear equipos diversos e inclusivos estarán mejor posicionadas para innovar y conectarse con un público más amplio.

La filantropía corporativa también juega un papel crucial en la construcción de una imagen de empresa responsable. No se trata simplemente de dar dinero; se trata de hacer un compromiso sostenido con causas que están alineadas con los valores de la empresa y que generan un impacto real. Las startups pueden marcar la diferencia al asociarse con organizaciones locales, participar en proy-

ectos comunitarios o desarrollar iniciativas que aborden desafíos sociales específicos. Este enfoque no solo beneficia a la sociedad, sino que también fortalece la conexión emocional entre la empresa y sus clientes.

En un mundo donde las expectativas sociales y culturales están en constante evolución, la responsabilidad social empresarial se ha convertido en una base sobre la cual se construye la confianza. Las startups que prioricen estas prácticas no solo estarán cumpliendo con las demandas de sus consumidores, sino que también estarán sentando las bases para un éxito duradero y significativo.

Al incorporar la responsabilidad social en su ADN, las startups pueden destacarse en un mercado competitivo, atraer a consumidores que valoran más que solo el producto y construir una reputación de integridad y compromiso. En última instancia, las empresas que logran equilibrar el éxito financiero con un impacto social positivo estarán mejor posicionadas para prosperar en un entorno donde la ética y la sostenibilidad son más importantes que nunca.

## 10.9 Diversidad e inclusión

En el dinámico mundo empresarial de hoy, la diversidad y la inclusión han pasado de ser conceptos deseables a ser esenciales para el éxito. No se trata solo de cumplir con expectativas sociales o normativas; se trata de reconocer que un entorno diverso e inclusivo es una fuente poderosa de innovación, creatividad y resiliencia. Los emprendedores que entiendan y abracen esta realidad están construyendo las bases para un negocio que no solo sobreviva, sino que prospere en un mercado cada vez más global y diverso (World Economic Forum, 2025).

La diversidad en el entorno empresarial significa más que solo cumplir con cuotas o cifras. Se trata de reunir una variedad de perspectivas, experiencias y habilidades que, cuando se combinan, crean un equipo más fuerte y capaz. Un equipo diverso es capaz de abordar problemas desde múltiples ángulos, generar ideas más innovadoras y conectar mejor con un público amplio y variado.

Para los emprendedores, construir un equipo diverso desde el principio no es solo una buena práctica, es una estrategia inteligente. La diversidad en la empresa puede ser un reflejo de la diversidad de la base de clientes a la que se aspira llegar. Al incorporar diferentes culturas, géneros, edades y formas de pensar, una startup no solo enriquece su propio ambiente interno, sino que también se posiciona para comprender y satisfacer mejor las necesidades de una clientela diversa.

La diversidad, sin embargo, no puede alcanzar su máximo potencial sin la inclusión. La inclusión es lo que permite que todas las voces sean escuchadas y valoradas, creando un entorno donde cada miembro del equipo se sienta respetado y empoderado para contribuir plenamente. No basta con tener un equipo diverso; es fundamental crear políticas y una cultura organizacional que fomenten un sentido de pertenencia y que celebren las diferencias en lugar de simplemente tolerarlas.

Los emprendedores que promueven una cultura inclusiva están enviando un mensaje claro tanto a su equipo como a sus clientes: todos son bienvenidos, y todos tienen algo valioso que aportar. Esto no solo mejora el ambiente laboral, reduciendo la rotación y aumentando la satisfacción de los empleados, sino que también se traduce en una mayor lealtad y conexión con los clientes, quienes ven en la empresa un reflejo de sus propios valores y aspiraciones.

En un mundo donde las fronteras se difuminan y los mercados se entrelazan, las startups que no se adapten a las realidades de una base de clientes global estarán en desventaja. Un enfoque inclusivo no solo atrae talento de diversas partes del mundo, sino que también facilita la conexión con clientes en diferentes regiones y culturas. Al ser inclusivas, las empresas no solo están preparadas para atender a una clientela diversa, sino que también pueden anticiparse mejor a las tendencias globales y responder con agilidad a las demandas cambiantes del mercado.

Además, una empresa que se compromete genuinamente con la diversidad y la inclusión tiene una ventaja competitiva en términos de reputación. En una era donde los consumidores buscan autenticidad y responsabilidad social en las marcas que apoyan, las startups inclusivas se destacan como líderes éticos y visionarios, lo que puede ser un diferenciador clave en un mercado saturado.

La diversidad y la inclusión no son solo valores a promover; son estrategias esenciales para cualquier emprendedor que desee construir una empresa sólida, innovadora y conectada con el mundo. Al crear equipos diversos y fomentar un entorno inclusivo, los emprendedores no solo están preparando a sus empresas para el éxito inmediato, sino que también están construyendo un legado de equidad, respeto y crecimiento sostenible.

En última instancia, las startups que lideren con el ejemplo en temas de diversidad e inclusión estarán mejor posicionadas para atraer talento de clase mundial, conectar con una base de clientes global y navegar con éxito los desafíos del mercado moderno. La diversidad e inclusión no son solo el futuro de los negocios; son el presente, y las empresas que las adopten plenamente estarán listas para cualquier desafío que se les presente.

## 10.10 Cambio en las preferencias del consumidor

En un mundo en constante transformación, las preferencias del consumidor están evolucionando a una velocidad vertiginosa. Impulsadas por avances tecnológicos y cambios culturales, estas preferencias están moldeando el mercado de maneras que antes parecían inimaginables. Los consumidores de hoy no solo buscan productos y servicios; desean experiencias personalizadas, convenientes y que se alineen con sus valores y estilo de vida. Para las startups, este escenario plantea tanto un desafío como una oportunidad relevante.

La tecnología ha cambiado radicalmente la forma en que interactuamos con el mundo. Desde la forma en que compramos hasta cómo nos comunicamos, la personalización se ha convertido en la norma. Los consumidores esperan que las empresas no solo ofrezcan productos de calidad, sino que también les proporcionen experiencias adaptadas a sus necesidades individuales. Esto significa que las startups deben ir más allá de simplemente ajustar sus ofertas; deben crear soluciones que se adapten a las preferencias únicas de cada cliente.

Esta demanda de personalización no se limita a grandes empresas con vastos recursos. Incluso las startups pueden utilizar herramientas y tecnologías emergentes para ofrecer experiencias personalizadas. Desde algoritmos que sugieren productos basados en el historial de compras hasta interfaces de usuario que se ajustan a las preferencias individuales, las posibilidades son vastas. Las startups que logren captar esta esencia de personalización estarán en una posición privilegiada para conectar de manera más profunda con sus clientes y ganar su lealtad.

Junto con la personalización, la conveniencia se ha convertido en un factor crucial en la toma de decisiones de compra. En un mundo donde la inmediatez es la norma, los consumidores esperan que sus necesidades sean satisfechas de manera rápida y eficiente. Las startups deben estar preparadas para responder con agilidad a estas expectativas, ofreciendo soluciones que simplifiquen la vida de sus clientes y les ahorren tiempo.

Desde opciones de entrega rápida hasta interfaces de usuario intuitivas, la conveniencia es un diferenciador clave en un mercado saturado. Las startups que se enfoquen en eliminar fricciones en el proceso de compra y en proporcionar un servicio al cliente excepcional tendrán una ventaja competitiva significativa. En este contexto, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son esenciales para mantenerse relevantes y satisfacer las expectativas cambiantes de los consumidores.

Para navegar con éxito en este entorno en constante cambio, las startups deben ser proactivas en la identificación y adaptación a las tendencias emergentes. Esto implica una vigilancia constante de los cambios en el comportamiento del consumidor, la tecnología y la cultura. Las startups que logren anticipar y adaptarse a estas tendencias estarán mejor posicionadas para capturar oportunidades y evitar quedar rezagadas (Kotler & Keller, 2016).

Involucrarse con la comunidad, realizar investigaciones de mercado y mantener un diálogo abierto con los clientes son estrategias clave para mantenerse al tanto de las expectativas cambiantes. Además, la capacidad de experimentar y probar nuevas ideas puede proporcionar una ventaja competitiva al permitir a las startups responder rápidamente a las nuevas demandas y preferencias.

El cambio en las preferencias del consumidor es un reflejo de un mundo en constante evolución. Para las startups, la clave del éxito radica en la capacidad de adaptarse y evolucionar en respuesta a estas nuevas expectativas. Al enfocarse en la personalización, la conveniencia y la adaptación a las tendencias emergentes, las startups pueden no solo satisfacer las necesidades actuales de sus clientes, sino también anticiparse a sus futuros deseos.

En última instancia, las empresas que logren conectar de manera auténtica con sus consumidores y ofrecer experiencias que resuenen con sus valores y expectativas estarán mejor posicionadas para prosperar en un mercado en constante cambio. Adaptarse a las preferencias del consumidor no es solo una cuestión de seguir tendencias; es una estrategia integral que define el éxito en el competitivo mundo empresarial de hoy.

## 10.11 Reflexiones finales: emprender lo que viene

Emprender lo que viene exige algo más que reconocer una oportunidad y convertirla en un negocio. Supone comprender un entorno en permanente transformación, aprender de manera continua y tomar decisiones capaces de combinar viabilidad económica, innovación, responsabilidad y capacidad de adaptación.

A lo largo de esta obra hemos recorrido distintas expresiones del emprendimiento, desde sus fundamentos y evolución hasta los modelos de negocio digitales, colaborativos y de suscripción. También hemos analizado la financiación, el crecimiento empresarial y las transformaciones tecnológicas, económicas, sociales y ambientales que están modificando la manera de crear y entregar valor.

Este recorrido permite reconocer que no existe una fórmula única para emprender. Cada iniciativa responde a un contexto, a personas concretas y a necesidades que cambian con el tiempo. Por ello, la observación del entorno, la escucha del cliente, la experimentación y la disposición para corregir el rumbo forman parte del trabajo cotidiano del emprendedor.

La tecnología seguirá abriendo posibilidades, pero su verdadero valor dependerá de la forma en que sea utilizada. La inteligencia artificial, la automatización, las plataformas digitales y otras tecnologías emergentes pueden ampliar capacidades y transformar mercados; sin embargo, las decisiones sobre su aplicación continúan requiriendo criterio humano, responsabilidad y una comprensión clara del propósito del negocio.

Emprender lo que viene significa, finalmente, estar dispuesto a aprender antes que pretender tener todas las respuestas. Significa convertir los cambios en preguntas, las necesidades en oportunidades y las ideas en propuestas de valor que puedan sostenerse en el tiempo. Ese es el desafío que queda abierto al lector: observar su realidad con criterio propio y construir, desde ella, nuevas formas de crear valor.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. Journal of Business Research, 67(8), 1595–1600. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. Harvard Business Review, 91(5), 63–72.

Botsman, R., & Rogers, R. (2010). What's mine is yours: The rise of collaborative consumption. HarperBusiness.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). Open innovation: Researching a new paradigm. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780199290727.001.0001

Ellen MacArthur Foundation. (2025). Circular business models: Rethinking how value is created. https://www.ellenmacarthurfoundation.org/articles/circular-business-models-rethinking-how-value-is-created

Global Entrepreneurship Monitor. (2025). GEM 2024/2025 global report: Entrepreneurship reality check. https://www.gemconsortium.org/report/51621

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.

OECD. (2021). The digital transformation of SMEs. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.

Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

UNCTAD. (2021). Digital economy report 2021: Cross-border data flows and development: For whom the data flow. United Nations. https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2021

World Economic Forum. (2025). The future of jobs report 2025. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

Airbnb. (2020, December 10). Airbnb announces pricing of initial public offering. https://investors.airbnb.com/press-releases/news-details/2020/Airbnb-Announces-Pricing-of-Initial-Public-Offering/default.aspx

BuenTrip Ventures. (2024, December 31). Radar Tech Startup 25.0. https://www.buentrip.vc/blog/radar-tech-startup-25-0

BuenTrip Ventures. (2026). Team. https://www.buentrip.vc/team

El Universo. (2026, August). “Hoy la gente lo que más valora es su tiempo”: Rafael Luque, fundador de Tipti. https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/hoy-la-gente-lo-que-mas-valora-es-su-tiempo-rafael-luque-fundador-de-tipti-nota/

Kruger Corp. (2026). Quiénes somos. https://krugercorp.com/quienes-somos/

Kushki. (2023, October 12). From 2017 to 2023: Kushki breaks another milestone by becoming the first regional non-bank acquirer. https://kushkipagos.com/blog-kushki-hub/from-2017-to-2023-u-kushki-breaks-another-milestone-by-becoming-the-first

Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2018). Historia de YaEstá.com [Trabajo académico]. Repositorio Institucional PUCE. https://repositorio.puce.edu.ec/

Salesforce. (2020, December 1). Salesforce signs definitive agreement to acquire Slack. https://investor.salesforce.com/news/news-details/2020/Salesforce-Signs-Definitive-Agreement-to-Acquire-Slack/default.aspx

Salesforce. (2021, July 21). Salesforce completes acquisition of Slack. https://investor.salesforce.com/news/news-details/2021/Salesforce-Completes-Acquisition-of-Slack/default.aspx

Tipti. (2026). Acerca de Tipti. https://www.tipti.market/about

U.S. Bureau of Economic Analysis. (2023, December 6). U.S. digital economy: New and revised estimates, 2017–2022. Survey of Current Business. https://apps.bea.gov/scb/issues/2023/12-december/1223-digital-economy.htm

SOBRE LOS AUTORES

# Perfiles académicos



## Jorge Baltazar Vallejo Ramírez

**Ing. Comercial y Magíster en Administración de Empresas**

Instituto Superior Universitario Bolivariano

ORCID: 0000-0003-0354-5375

**Áreas de investigación:** Educación, Docencia, Investigación

Ingeniero Comercial y Magíster en Administración de Empresas por la Universidad Nacional de Loja. Su experiencia profesional integra los campos empresarial y académico, con una trayectoria de más de 15 años en organizaciones públicas y privadas y más de una década dedicada a la educación superior. En el ámbito académico, ha desarrollado actividades como docente investigador y Director de Investigación e Innovación del Instituto Superior Universitario “Bolivariano” de Loja. Su experiencia comprende la gestión académica, investigación, innovación y participación en procesos de vinculación con la colectividad y prácticas preprofesionales. Ha contribuido como autor y coautor de libros y artículos científicos publicados en revistas indexadas, además de colaborar como revisor de publicaciones académicas para distintas universidades, fortaleciendo así su aporte a la generación y difusión del conocimiento.

---



## Víctor Hugo Samaniego Luna

**Ing. Comercial y Magíster en Administración de Empresas**

Instituto Superior Universitario Bolivariano

ORCID: 0009-0009-4145-1506

**Áreas de investigación:** Educación, Docencia, Investigación

Ingeniero Comercial y Magíster en Administración de Empresas. Su trayectoria profesional se ha desarrollado principalmente en los ámbitos educativo, administrativo y empresarial, con experiencia en gestión institucional, investigación, innovación y desarrollo de proyectos.

A lo largo de su carrera ha mantenido una vinculación permanente con la educación superior y el fortalecimiento de procesos académicos y administrativos. Actualmente ejerce como Rector-Canciller del Instituto Superior Universitario Bolivariano de Loja, desde donde ha promovido iniciativas relacionadas con la formación profesional, la investigación, la innovación y la vinculación con el entorno. Su trayectoria refleja un compromiso con el desarrollo de la educación superior y con la generación de oportunidades de formación y crecimiento profesional en Loja y la Zona 7 del Ecuador.

---