

# **EMPRENDIMIENTO 360**

RESILIENCIA, DIFERENCIACIÓN Y TECNOLOGÍA



**Yeferson Mauricio Torres Berrú**  
**Jackson Michael Quevedo Jumbo**  
Compiladores

© Yeferson Mauricio Torres Berrú; Jackson Michael Quevedo Jumbo

**Autores compiladores:**

Yeferson Mauricio Torres Berrú

Jackson Michael Quevedo Jumbo

**Dirección y edición editorial:**

Jorge Luis Maza-Córdova

**Comité de arbitraje:**

Karina Lozano

**Diseño y diagramación:**

Karen Maite Carrión Ramírez

**Primera Edición:**

Diciembre 2023

**Editorial:**

Ediciones RISEI

**ISBN:** 978-9942-8997-5-0

Publicación Digital

**Como citar este libro:**

Torres Berrú, Y., Quevedo Jumbo, J., (Compiladores). (2023). Emprendimiento 360: Resiliencia, Diferenciación y Tecnología. Ediciones RISEI. <https://editorial.risei.org/>

**Publicación dictaminada.**

Los trabajos publicados en esta obra colectiva fueron previamente sometidos a dictamen de expertos bajo la modalidad Doble Ciego.



Esta obra está bajo una Licencia de Creative Commons Attribution 4.0 International License. ¡Esta es una Licencia de Cultura Libre!

Este libro esta disponible en: <https://editorial.risei.org/>



001.4

Yeferson Mauricio Torres Berrú; Jackson Michael  
Quevedo Jumbo (Compiladores) Emprendimiento  
360: Resiliencia, Diferenciación y Tecnología.

ISBN: 978-9942-8997-5-0

Emprendimiento 360: Resiliencia,  
Diferenciación y Tecnología.

Yeferson Mauricio Torres Berrú; Jackson Michael  
Quevedo Jumbo.

Publicación en formato: PDF.

# Contenido

## Capítulo I

### **Emprender con resiliencia: desafíos y estrategias en el mundo empresarial.....6**

Karina Alexandra Castillo Castillo

Joffre Vicente Sarmiento Chase

## Capítulo II

### **Estrategias de diferenciación en emprendimientos.....38**

Liceth del Cisne Briceño Salazar

Lucio Alfonso Cuenca Macas

## Capítulo III

### **Usabilidad empresarial: transformando experiencias, construyendo éxito.....65**

Miguel Angel Minga

Jenny Rivera Lituma

## Capítulo IV

### **Navegando el futuro: Estrategias digitales de marketing turístico.....95**

Briggete Obando-Rojas

Jordy Granda Feijoo

# Prefacio

Emprendimiento 360: Resiliencia, diferenciación y tecnología surge como respuesta a la necesidad imperiosa de ofrecer una perspectiva integral y pragmática sobre los desafíos estratégicos que prevalecen en el panorama empresarial contemporáneo. En un entorno caracterizado por su dinamismo y feroz competitividad, la ambición de esta obra es convertirse en una guía indispensable para emprendedores, académicos y profesionales, quienes buscan no solo perdurar, sino prosperar mediante la adopción de metodologías resilientes y con visión de futuro. El objetivo fundamental y la relevancia académica de este tratado radican en su compromiso de proporcionar un conjunto de herramientas y conocimientos prácticos que permitan a los empresarios enfrentar las complejidades del mundo empresarial actual con confianza e ingenio.

La resiliencia, la diferenciación y el uso experto de la tecnología se destacan como pilares fundamentales que, cuando se combinan, tienen el potencial de transformar una idea en una empresa próspera y sostenible. Esta obra trasciende la mera explicación de paradigmas teóricos y construcciones abstractas; se adentra en la practicidad al integrar estudios de caso e ilustraciones auténticas que demuestran la aplicación de estos principios en diversos escenarios. A través de este enfoque, aspiramos a enriquecer el corpus de literatura académica y proporcionar recursos valiosos para la investigación y la pedagogía en el ámbito de los estudios empresariales.

Nuestra intención es que esta obra sirva como un recurso inestimable tanto para la investigación académica como para la enseñanza, proporcionando una base sólida sobre la cual los futuros empresarios y académicos pueden construir y expandir su conocimiento. En suma, Emprendimiento 360: Resiliencia, diferenciación y tecnología busca equipar a los lectores con las habilidades y la comprensión necesarias para navegar con éxito el complejo y desafiante panorama del emprendimiento moderno.

**Emprendimiento con resiliencia: desafíos y estrategias en el mundo empresarial** profundiza en la importancia de la resiliencia como un motor esencial del éxito en el ámbito de los negocios. Este capítulo examina cómo la resiliencia permite a los emprendedores superar obstáculos y adaptarse a cambios imprevistos, destacando estrategias como la diversificación de

las fuentes de ingresos y el desarrollo de cualidades de liderazgo resilientes. En este contexto, la resiliencia se define por la capacidad de recuperarse rápidamente de los desafíos y adversidades, un rasgo indispensable en el entorno empresarial, donde la imprevisibilidad y el cambio continuo son la norma. A través del análisis de estudios de casos y la presentación de ejemplos prácticos, se delinean diversas tácticas que los emprendedores pueden emplear para fortalecer tanto su resiliencia personal como la de sus organizaciones.

El capítulo subraya también la importancia de la claridad en la definición de objetivos y la pasión por la propia vocación, dos componentes fundamentales para mantener la motivación y el enfoque durante los períodos difíciles. Se explora cómo una cultura organizacional sólida, que fomente la innovación y la adaptabilidad, puede ser determinante para alcanzar un éxito duradero. Además, se presentan metodologías prácticas para la gestión de riesgos y la educación financiera, aspectos cruciales que dotan a los emprendedores de las habilidades necesarias para enfrentar y superar adversidades. En resumen, este capítulo ofrece una guía completa y accesible para fomentar la resiliencia, un atributo indispensable para cualquier emprendedor que aspire no solo a sobrevivir, sino también a prosperar en el desafiante entorno empresarial.

**Estrategias de diferenciación en el emprendimiento** se centra en las metodologías para distinguirse en mercados saturados. En un entorno caracterizado por una competencia feroz, la diferenciación se erige como un elemento fundamental para captar la atención de los consumidores y establecer una ventaja competitiva sostenible. Este capítulo explora una serie de herramientas y metodologías que los emprendedores pueden utilizar para generar un valor distintivo para sus clientes, comenzando con el desarrollo de una identidad de marca sólida. Una identidad de marca bien definida no solo diferencia a una empresa de sus competidores, sino que también crea un vínculo emocional con los consumidores, fomentando la lealtad y el reconocimiento de la marca.

El capítulo también profundiza en la importancia de la innovación continua en productos y servicios. Innovar implica no solo la introducción de nuevos productos en el mercado, sino también la mejora de las ofertas existentes y la adaptación a las necesidades cambiantes de los consumidores. Este proceso iterativo requiere un análisis constante de las tendencias del mercado y las preferencias del consumidor, lo que permite a los emprendedores anticiparse a las demandas y mantenerse relevantes.

Además, se aborda la implementación de estrategias de marketing efectivas que refuercen la propuesta de valor de la empresa. Estrategias como el marketing digital, la presencia en redes sociales y el marketing de contenidos juegan un papel crucial en comunicar eficazmente lo que distingue a una empresa. Los estudios de caso de empresas exitosas ilustran cómo la diferenciación, la innovación y la adaptabilidad han sido claves para su crecimiento y éxito en el mercado. En resumen, este capítulo proporciona una guía práctica y detallada para que los emprendedores puedan destacar y prosperar en mercados saturados mediante la creación de un valor único y relevante para sus clientes.

**Usabilidad empresarial:** transformando experiencias, creando éxito ofrece un análisis exhaustivo de la relación entre la usabilidad y las tecnologías emergentes en el ámbito empresarial. Este capítulo examina meticulosamente cómo la accesibilidad y la usabilidad web desempeñan un papel fundamental en la mejora de la experiencia del usuario, fomentando la retención de clientes y relaciones duraderas. En un panorama contemporáneo caracterizado por una intensa competencia digital, proporcionar una experiencia de usuario sobresaliente se ha convertido en una ventaja competitiva esencial para el éxito organizacional.

El capítulo comienza con una definición integral de la usabilidad, descrita como un conjunto de metodologías elaboradas para hacer que los productos y servicios sean fáciles de usar y accesibles para personas con diversos niveles de habilidad y conocimientos técnicos. Explora las mejores prácticas del diseño centrado en el usuario, subrayando la importancia de la claridad, la simplicidad y la eficiencia para facilitar una navegación e interacción fluidas dentro de las interfaces digitales.

Además, se enfatiza la importancia de la accesibilidad web, asegurando que las personas con discapacidades puedan utilizar y beneficiarse de las ofertas digitales. La incorporación de herramientas como los sistemas de reconocimiento de voz, las interfaces adaptativas y otras ayudas tecnológicas es imperativa para garantizar una experiencia de usuario integral e inclusiva.

El capítulo también profundiza en los impactos transformadores de las tecnologías emergentes, como la realidad aumentada, la inteligencia artificial y los chatbots, en los paradigmas de participación de los usuarios. Estos avances tecnológicos

no solo mejoran las interacciones de los usuarios, sino que también aumentan las tasas de retención al ofrecer soluciones personalizadas y en tiempo real adaptadas a las necesidades y preferencias individuales.

Se presentan estudios de caso para ejemplificar cómo las empresas líderes han integrado con éxito los marcos de usabilidad y accesibilidad en sus operaciones para impulsar la transformación empresarial. Ejemplos notables, como el iPhone de Apple y el Tesla Model S, subrayan cómo un diseño centrado en el usuario puede culminar en la creación de productos muy codiciados que atraen profundamente a los consumidores.

En esencia, este capítulo proporciona una guía completa y perspicaz diseñada tanto para aspirantes a emprendedores como para profesionales experimentados, proporcionándoles los conocimientos y herramientas necesarios para aplicar con destreza los principios de usabilidad y accesibilidad junto con tecnologías de vanguardia, cultivando experiencias de usuario excepcionales y fomentando relaciones duraderas con los clientes.

**Navegando por el futuro:** estrategias de marketing turístico digital ofrece un análisis exhaustivo del impacto transformador de las estrategias de marketing digital en el sector turístico. En un panorama digital en constante evolución, es imperativo que las empresas turísticas ajusten sus enfoques a las tecnologías emergentes y las tendencias de la industria para mantener su competitividad y relevancia. Este capítulo examina meticulosamente el cambio de paradigma provocado por las herramientas digitales en la promoción de destinos turísticos y la evolución de los mecanismos de participación de los viajeros.

El análisis se extiende a las tendencias tecnológicas emergentes, como la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR), que ofrecen a los turistas una vista previa cautivadora de los destinos de forma inmersiva antes de su visita física. Estas tecnologías innovadoras no solo mejoran la experiencia general del usuario, sino que también desempeñan un papel fundamental en fomentar el interés y la intención de viajar a estos destinos.

Además, se profundiza en la tendencia fundamental del contenido generado por los usuarios (UGC), que incluye opiniones, fotografías y vídeos compartidos por los viajeros en plataformas destacadas como Instagram, TripAdvisor y YouTube. Este contenido ejerce una profunda influencia en las percepciones y decisiones de otros

viajeros. Asimismo, el capítulo destaca la creciente tendencia del marketing con influencers, que aprovecha la credibilidad y el amplio alcance de los influencers en redes sociales como una estrategia potente para ampliar la audiencia y cultivar la confianza entre los consumidores.

El discurso también subraya la importancia de la sostenibilidad en las prácticas turísticas contemporáneas. Los viajeros actuales son cada vez más conscientes de las repercusiones ambientales y culturales de sus viajes. En consecuencia, las estrategias de marketing deben adoptar un compromiso con la sostenibilidad, promoviendo prácticas y destinos responsables que se dediquen a minimizar su huella ecológica.

El capítulo se enriquece con estudios de caso reveladores que ejemplifican la eficacia transformadora de las estrategias digitales en el marketing turístico. A través de ejemplos tangibles de campañas exitosas, se explica cómo la adopción de estas tendencias puede aumentar la visibilidad, el atractivo y la retención de los turistas, fomentando así experiencias más auténticas y duraderas. En esencia, este capítulo proporciona una hoja de ruta integral para que los profesionales del turismo naveguen con destreza y aprovechen las innumerables oportunidades que ofrecen las estrategias digitales en un mercado en dinámica evolución.

En este contexto, el presente libro no solo aborda la innovación tecnológica en el turismo, sino que también ofrece una visión holística del emprendimiento moderno. La combinación de estrategias sostenibles, la adopción de tecnologías emergentes y el fortalecimiento de la resiliencia y la diferenciación empresarial forman el núcleo de esta obra. Cada capítulo ha sido diseñado para proporcionar herramientas prácticas y conocimientos aplicables que permitan a los emprendedores adaptarse y prosperar en un entorno competitivo y en constante cambio.

El público objetivo de esta publicación abarca una amplia gama de individuos, incluidos empresarios, académicos, profesionales del marketing y cualquier persona interesada en mejorar su comprensión de los asuntos empresariales. Los principales beneficiarios entre los lectores son aquellos que buscan activamente consejos prácticos y basados en el conocimiento para abordar de manera efectiva las complejidades del emprendimiento, mostrando fortaleza, diferenciando sus productos o servicios en un panorama competitivo y aprovechando las ventajas de las tecnologías emergentes para obtener resultados óptimos y éxito en sus empresas.

Estimado lector, le extendemos una invitación sincera a embarcarse en una profunda expedición de exploración e iluminación al adentrarse en los contenidos de esta obra. Cada segmento de este libro ha sido meticulosamente elaborado con la intención no solo de motivarle, sino también de proporcionarle los recursos esenciales para convertir sus ideas en logros tangibles. Los pilares de la resiliencia, la diferenciación y la destreza tecnológica son las piedras angulares sobre las que puede construir un futuro próspero y sostenible. Esperamos fervientemente que, dentro de estas páginas, descubra no solo ideas y sabiduría valiosas, sino también el ímpetu para emprender prácticas innovadoras y adaptarse al constante flujo del entorno contemporáneo. Comience este viaje con un celo inquebrantable y una fuente de creatividad, pues con tanto fervor e ingenio, dejará un legado indeleble en el ámbito del comercio y la industria.

# Emprender con resiliencia: desafíos y estrategias en el mundo empresarial

Karina Alexandra Castillo Castillo\*  
Joffre Vicente Sarmiento Chase\*\*

---

## Resumen

**Palabras clave:**  
*Emprendimiento,  
Resiliencia empresarial,  
Desafíos, Estrategias de  
adaptación, Innovación,  
Sostenibilidad, Éxito  
empresarial, Gestión  
del riesgo, Capacidades  
empresariales, Cultura  
organizacional.*

**Keywords:**  
*Entrepreneurship,  
Business resilience,  
Challenges, Adaptation  
strategies, Innovation,  
Sustainability,  
Business success,  
Risk management,  
Entrepreneurial  
capabilities,  
Organizational culture.*

En este capítulo se aborda la complejidad del emprendimiento, destacando su naturaleza multifacética que fusiona la creatividad, la toma de riesgos y la eficiente gestión de recursos. A pesar de las oportunidades de autonomía y mejora de calidad de vida que ofrece, el emprendimiento también conlleva desafíos, como la incertidumbre financiera. En este contexto, la resiliencia emerge como un elemento esencial para el éxito sostenible, demandando enfoques integrales y estrategias específicas. Se resalta la importancia de habilidades como la claridad en los objetivos y la pasión por el trabajo. La resiliencia no solo se manifiesta en la superación de obstáculos, sino también en la capacidad de mantener una visión a futuro y fomentar el crecimiento. Se explora cómo la resiliencia y el emprendimiento se entrelazan, impulsando la adaptación y recuperación frente a la adversidad. Finalmente, se discute la necesidad de pautas estratégicas para promover la sostenibilidad y la permanencia en el mercado, resaltando ejemplos prácticos que ilustran la importancia de la resiliencia empresarial en la superación de desafíos y la captura de oportunidades.

\* Profesora del Instituto Tecnológico Superior Sudamericano - Ecuador. Correo: kacastillo@ists.edu.ec | <https://orcid.org/0000-0002-3912-7565>

\*\* Profesor del Instituto Tecnológico Superior Sudamericano - Ecuador. Correo: jvsarmiento@ists.edu.ec | <https://orcid.org/0009-0004-1582-7905>

## 1. Introducción

El emprendimiento, en la actualidad, se destaca como un fenómeno de vital importancia en el panorama económico y social, considerado por muchos como un “elixir mágico” capaz de contrarrestar las falencias económicas de la sociedad (Khan et al., 2023). Este concepto abarca diversas dimensiones, desde la autonomía en tiempo y dinero, pasando por la innovación de productos y servicios, y se erige como un factor determinante para el desarrollo económico. Joseph Schumpeter, reconocido como el padre del emprendimiento moderno, subraya la relevancia de este fenómeno en el desarrollo económico contemporáneo.

El emprendimiento no solo refleja la vitalidad económica de un país, también genera beneficios significativos para las personas y las familias, mejorando su calidad de vida como consecuencia del trabajo resiliente que demanda. En este sentido, el presente capítulo ofrece un marco de referencia para comprender la acción de la resiliencia como un proceso transversal del emprendimiento. Estos contenidos revelan que el proceso de posicionar un emprendimiento en el mercado, implica enfrentar numerosas barreras, y desarrollar la capacidad para enfrentar la adversidad, adaptarse y recuperarse de los contratiempos que pudieran inhibir el desarrollo del emprendimiento. ¡Comencemos!

## 2. Emprendimiento y Resiliencia

El emprendimiento es un proceso multifacético que combina creatividad, asunción de riesgos, gestión eficiente de recursos humanos y económicos para lograr el éxito empresarial. La autonomía y la libertad que ofrece son aspectos atractivos; pero, se debe reconocer y abordar desafíos inherentes como la incertidumbre financiera y la toma de decisiones críticas. León et al., (2024) y Ramos Farroñán et al., (2023) mencionan que el emprendimiento es la creación y dirección de una empresa, que puede incluir innovación, riesgo y espíritu emprendedor y según el Congreso de la República de Colombia, se define como la capacidad de una persona para crear a partir de significados y aprender a resolver problemas utilizando sus emociones, creatividad, actitud y valores personales. Esta

**El emprendimiento es el motor de la innovación y, combinado con la resiliencia, crea sinergias vitales para el éxito empresarial.**

capacidad permite adaptarse al entorno y aprovechar las oportunidades para beneficio propio y de la sociedad (Uribe Macías, 2013). En este contexto, el emprendimiento se asume como el conjunto de actividades y características que se deben desarrollar para crear una idea de negocio.

El emprendimiento es un catalizador que desata el poder transformador de la innovación y el cambio en las estructuras empresariales y sociales. Es un proceso de crear, desarrollar un proyecto o una idea de negocio. Es más que una simple actividad económica; es un fenómeno dinámico y apasionante que redefine las reglas del juego y desafía constantemente el status quo.

El éxito de un emprendimiento, puede estar influenciado por la innovación, la visión, la capacidad de tomar riesgos, la resiliencia y la creatividad: Entre estas características, la creatividad y la resiliencia se entrelazan al espíritu empresarial y se convierten en el arma secreta que impulsa la evolución y señala el camino hacia un futuro lleno de posibilidades extraordinarias. En esencia, el espíritu empresarial reside en la capacidad única de transformar ideas abstractas en realidades tangibles. A tal efecto, la resiliencia es la chispa en la mente de un visionario, la fuerza impulsora detrás de la idea de una nueva empresa, producto o servicio mientras que la creatividad se hace presente en el acto de imaginar cosas que aún no existen y tener el coraje de hacer realidad esas visiones en la sociedad.

Sin duda, el emprendimiento no es sólo un juego de creatividad; también es un acto de valentía y audacia; es sumergirse en lo desconocido, afrontar la incertidumbre con una sonrisa y aceptar la posibilidad del fracaso para alcanzar el éxito. Es un compromiso total con una visión, un compromiso valiente con los propios instintos y la confianza para encontrar oportunidades innovadoras incluso frente a la adversidad. Así como también, es el arte de imaginar, el valor de actuar y la resiliencia para persistir. Es el viaje hacia lo desconocido, donde la resiliencia, creatividad y la innovación dan forma a nuevas realidades. Es asumir riesgos con determinación, aprender de cada desafío y abrazar la oportunidad incluso en la adversidad ¡No hay duda de que el emprendimiento es la chispa que enciende las llamas de la innovación y el progreso!

El otro componente central de la investigación es la resiliencia, la cual concebimos como la habilidad de una persona para afrontar, superar y adaptarse efectivamente a situaciones

arduas, adversidades o heridas. La palabra resiliencia se deriva del verbo en latín *resilio*, *resilire*, que significa “saltar hacia atrás, rebotar” (Ruiz-Román et al., 2020) y podemos asumirla como la capacidad de instruirse y desarrollarse a partir de experiencias desafiantes. En tal sentido, una persona resiliente no sólo es capaz de recuperarse de eventos estresantes, sino que también mantiene la salud mental y emocional a pesar de las dificultades.

La resiliencia se manifiesta como una danza compleja entre resistencia y renovación. No se trata sólo de la capacidad de resistir la tormenta, sino de la capacidad de aprender de ella, de formar nuevas personas en el crisol de la dificultad. Es en la resistencia severa donde se desarrolla la resiliencia, desafiando no sólo las circunstancias adversas sino también las expectativas restrictivas impuestas por la sociedad. Además, como solución, la resiliencia es necesaria, no sólo para ser competitivos sino también rentables a largo plazo (Arias-Vargas et al., 2023). La resiliencia, si bien es un faro en la oscuridad, no es una panacea infinita. En su incansable búsqueda por adaptarse y mejorar, existe el peligro de minimizar la carga emocional y subestimar la complejidad del proceso. En la búsqueda de la resiliencia, cada persona es un universo único de experiencias y reacciones, quedando establecido que no existe un enfoque único que sirva para todos.

La intersección entre el emprendimiento y la resiliencia se crea cuando ambas cualidades se complementan y se desarrollan entre sí, apoyando el éxito sostenible en el mundo empresarial. En esta intersección, la resiliencia se revela como un importante motor que impulsa y fortalece el espíritu empresarial, que a su vez se convierte en un catalizador para el desarrollo de una resiliencia fuerte y adaptativa.

El emprendimiento, por su propia naturaleza, implica enfrentar una variedad de desafíos, incertidumbres y riesgos. Quienes se aventuran a crear nuevas empresas deben superar obstáculos constantes, que van desde la falta de recursos empresariales hasta la feroz competencia en el mercado. Es en este contexto que la resiliencia se convierte en un componente importante ya que los emprendedores resilientes no sólo soportan la adversidad, sino que también la utilizan como trampolín para aprender, adaptarse y crecer.

La resiliencia es la capacidad de recuperarse rápidamente del fracaso, aprender de la experiencia y mantener una actitud positiva ante los desafíos. Los empresarios resilientes

no se desaniman ante las dificultades, sino que las ven como oportunidades de crecimiento y avance. Esta mentalidad resuelta no sólo es fundamental para superar los inevitables altibajos en el camino empresarial, sino que también inspira creatividad e innovación, cualidades clave para el éxito a largo plazo, así como también es la capacidad de las empresas para adaptarse a circunstancias cambiantes con un efecto destructivo mínimo durante las crisis (Oganisjana et al., 2023)

Por otro lado, el emprendimiento en sí se convierte en un campo de entrenamiento ideal para cultivar y fortalecer la resiliencia. La toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, la capacidad de adaptarse a los rápidos cambios del mercado y la gestión eficaz del estrés son habilidades esenciales que se desarrollan a lo largo de todo el proceso empresarial. Cada desafío superado y cada obstáculo sorteado contribuyen a forjar una mentalidad resiliente que se convierte en un activo invaluable en futuras empresas y proyectos.

En este cruce, la resiliencia no es simplemente una respuesta a la adversidad, sino una herramienta estratégica que impulsa el emprendimiento hacia adelante. La capacidad de sobreponerse a los fracasos, adaptarse a nuevas circunstancias y aprender de cada experiencia se traduce directamente en una ventaja competitiva para los emprendedores. La resiliencia no solo se convierte en un escudo contra la desmotivación y el agotamiento, sino que también alimenta la persistencia y la determinación necesarias para alcanzar metas a largo plazo.

La intersección entre emprendimiento y resiliencia crea un ambiente donde estas dos cualidades no solo coexisten, sino que se potencian mutuamente. La resiliencia impulsa el espíritu emprendedor, proporcionando la resistencia necesaria para enfrentar desafíos, mientras que el emprendimiento actúa como un campo de entrenamiento continuo que fortalece y moldea la resiliencia. En este dinámico cruce, los emprendedores no solo construyen negocios exitosos, sino que también cultivan una mentalidad resistente que se convierte en la clave para afrontar cualquier adversidad con determinación y éxito.

Por ende, el emprendimiento resiliente se refiere a la capacidad de los emprendedores y las nuevas empresas para adaptarse, recuperarse y crecer frente a los desafíos y la adversidad. Los emprendedores resilientes no sólo son capaces de sobrevivir a circunstancias difíciles, sino que también pueden convertir estas situaciones en oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

La resiliencia empresarial no consiste solo en resistir presiones externas como cambios de mercado o crisis económicas, sino también en desarrollar una mentalidad y una cultura organizacional que promueva la agilidad, la innovación y la resiliencia.

Los emprendedores resilientes suelen mostrar una serie de características y habilidades, como la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias, la voluntad de asumir riesgos calculados, la capacidad de aprender del fracaso y la capacidad de mantener una actitud proactiva frente a las dificultades, pero sobre todo un liderazgo efectivo. Este concepto es cada vez más importante en un entorno empresarial cada vez más volátil y competitivo, donde la capacidad de adaptarse y responder rápidamente a los cambios del mercado es fundamental para el éxito a largo plazo. Un ejemplo de ello, fue la pandemia de COVID-19, en la que la resiliencia empresarial fue un factor clave para la supervivencia organizacional y empresarial.

### 3. El emprendedor resiliente

En un entorno empresarial altamente cambiante y plagado de desafíos impredecibles, la resiliencia empresarial se erige como un factor clave para el éxito sostenible de los emprendimientos. Esta capacidad de adaptación y recuperación frente a situaciones adversas se convierte en una competencia clave para los líderes empresariales que buscan no solo sobrevivir, sino prosperar en entornos cambiantes.

**El emprendedor resiliente desafía límites con creatividad y un optimismo inquebrantable, transformando obstáculos en oportunidades para persistir y triunfar.**

Salvo et al. (2017) destacan que el emprendedor resiliente es capaz de enfrentar situaciones adversas y desarrollar estrategias para superarlas, incorporando destrezas individuales y factores de protección. Este enfoque sugiere que los emprendedores resilientes no se detienen ante los obstáculos, sino que encuentran formas creativas de sortearlos y seguir adelante; confían en sus propias capacidades y mantienen optimismo ante la adversidad, lo que le permite perseverar incluso en las circunstancias más difíciles (Ortunio y Guevara, 2023). Esto se refleja en su capacidad para encontrar soluciones innovadoras aprovechando oportunidades.

Estamos frente a una persona que, a pesar de los desafíos, sigue adelante con determinación y flexibilidad (Morales et al 2022). Estos emprendedores han demostrado una capacidad excepcional para adaptarse a los cambios y aprender de las experiencias adversas, lo que les ha permitido alcanzar el éxito en sus empresas. Su capacidad para enfrentar desafíos, mantener la confianza en sí mismos y adaptarse a las circunstancias cambiantes les ha permitido no solo sobrevivir, sino también prosperar en entornos empresariales competitivos y volátiles.

### **3.1 Factores que impactan en la resiliencia empresarial**

Jones et al., (2021) indican que las estrategias fundamentales para fortalecer la resiliencia empresarial incluyen la diversificación de ingresos, el fomento de una cultura organizacional sólida, el establecimiento de redes de apoyo con partes interesadas clave, la implementación de sistemas de gestión de riesgos, la inversión en desarrollo de talento, la adaptación tecnológica y la flexibilidad financiera. Estas medidas ayudan a las empresas a enfrentar desafíos, adaptarse a cambios y mantener su capacidad de respuesta en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Aunque no hay una metodología establecida para desarrollar la resiliencia empresarial, existen ciertos componentes que contribuyen a su aplicación. Los elementos que intervienen en la formación de resiliencia en todas las organizaciones se denominan factores protectores y factores de riesgo, similares a las fortalezas y debilidades identificadas en un análisis estratégico. Los factores protectores son condiciones que podrían propiciar un entorno positivo para las actividades de una empresa, mientras que los factores de riesgo son todas aquellas características que, de una u otra forma, incrementan la posibilidad de perjudicar su desempeño. En este sentido, “una organización es resiliente, una vez que, al estar en una situación de caída, logra generar una capacidad de reconocer esos factores de riesgo y protectores para minimizar posibles problemas futuros” (Cordero-Cortés, et al. 2014).

Otro aspecto relevante en la aplicación de la resiliencia empresarial son las técnicas empleadas. Las diversas técnicas de resiliencia son acciones organizacionales implementadas para afrontar situaciones adversas, y son las que determinarán el uso de estrategias para mantener el equilibrio en momentos de crisis y cambio que puedan obstaculizar el desempeño laboral de los empleados. Estas técnicas tienen la posibilidad de utilizarse en todos los niveles jerárquicos para ayudar al

personal a desarrollarse y producir conductas positivas en su trabajo (Steffens & Ojeda-Pertuz, 2017). En resumen, son acciones aplicadas a nivel de recursos humanos para que los empleados puedan afrontar la carga emocional, tal como es el caso de los emprendimientos de la ciudad de Loja, donde sus dueños deben enfrentar los desafíos actuales a pesar del estrés, información que se describe ampliamente en la tabla 3 y su análisis.

Una vez comprendido que la resiliencia es un proceso dinámico y no una cualidad estática, la interrogante que nace es: ¿Qué mecanismos y factores existen para ayudar a los emprendimientos a adaptarse de manera óptima cuando enfrentan riesgos?, y para abordar esta interrogante, se consideran tres tipos de factores fundamentales.

Los factores de riesgo contribuyen al desarrollo de dificultades que pueden llevar a la empresa a fases de situación límite, se dividen en no estructurales y estructurales. Los primeros están dentro del contexto en el que se desarrolla la empresa y no están vinculados a la misma, como por ejemplo las crisis económicas, las inseguridades y las políticas públicas. Los no estructurales son individuos que tienen un carácter más controlable, más susceptible al cambio y a la transformación (Aguiar Andrade & Acle-Tomasini, 2012), el endeudamiento, las capacidades limitadas y de gestión, las diferencias en el producto o servicio ofrecido (Sánchez-Sánchez et al., 2020) y la escasa integración en la cadena de valor.

Los factores protectores son las capacidades y condiciones favorables que ya posee una empresa y que le permiten desarrollar estrategias para superar las situaciones críticas a las que se hacen. De acuerdo con Aguilar Andrade y Acle-Tomasini (2012), la existencia de estos factores atenúa el impacto negativo de los factores de riesgo a través de mecanismos de protección y control.

Los factores resilientes son elementos que tienen el potencial de reforzar la capacidad de resiliencia empresarial. Se trata de las capacidades y habilidades que los miembros de una organización deben desarrollar para hacer frente a situaciones críticas de manera efectiva. Estos factores resilientes se cultivan durante la implementación de las estrategias organizacionales, y es recomendable que se mantengan en continua actualización y mejora (Aguilar Andrade & Acle-Tomasini, 2012).

**Tabla 1.**

*Factores que impactan en la resiliencia empresarial.*

<b>Factores de riesgo</b>	Lenguaje, valor y creencia, reciente creación, menor tamaño, sector económico, género gerencial, falta de inicial, economic crisis, low income, debt ratio, and leadership style
<b>Factores de riesgo</b>	Lenguaje, valor y creencia, reciente creación, menor tamaño, sector económico, género gerencial, falta de inicial, economic crisis, low income, debt ratio, and leadership style
<b>Factores de riesgo</b>	Lenguaje, valor y creencia, reciente creación, menor tamaño, sector económico, género gerencial, falta de inicial, economic crisis, low income, debt ratio, and leadership style

**Nota:** Elaboración propia a partir de Cordero-Cortés et al. (2014), Luque-Vílchez et al. (2019), Ormazá Cevallos et al. (2019), Remilien et al. (2018) y Vaquero Tió (2013).

Si se practica la resiliencia como el resultado de la interacción entre el actor (ya sea un individuo, una empresa o una organización) y su ambiente, cada caso será único. Por lo tanto, es posible que un elemento determinado actúe como factor protector y la creación de la resiliencia en un caso particular, aún que, en otra situación, el mismo elemento no tiene el mismo efecto o incluso convertirse en un factor de riesgo. La resiliencia es un proceso multidimensional y contextual, por lo que los factores que facilitan o pueden variar según las características del actor, su entorno y las circunstancias específicas que la enfrenta. En consecuencia, es esencial adoptar un enfoque holístico e individualizado para comprender y fomentar la resiliencia en escenarios diferentes.

### **3.2 Estrategias para construir resiliencia empresarial**

Para construir y fortalecer la resiliencia empresarial, es fundamental abordar de manera integral los factores de riesgo, protectores y resilientes que influyen en el desempeño de las empresas. En la tabla 2, se presentan estrategias e insumos prácticos diseñados específicamente para abordar cada uno de estos factores de manera proactiva y sostenible.

**Tabla 2.**

*Estrategias para construir resiliencia empresarial.*

<b>Factores</b>	<b>Estrategias e insumos prácticos</b>
<b>Factores de Riesgo</b>	Desarrollar e implementar programas de sensibilización y capacitación sobre diversidad e inclusión para promover una cultura organizacional inclusiva.
	Ofrecer asesoramiento personalizado, programas de mentoría y facilitar el acceso a redes de contactos para empresas nuevas y pequeñas.
	Realizar estudios de mercado y análisis de tendencias para identificar nuevas oportunidades de diversificación de productos o servicios.
	Implementar políticas de equidad de género, programas de liderazgo femenino y prácticas de contratación imparciales.
	Brindar asesoramiento financiero, planes de reestructuración de deudas y facilitar el acceso a fuentes de financiamiento alternativas.
	Desarrollar programas de formación en liderazgo, gestión de equipos y toma de decisiones estratégicas.
<b>Factores Protectores</b>	Implementar programas de digitalización digital y capacitación en herramientas tecnológicas aplicadas a los procesos empresariales
	Realizar programas de educación familiar, conciliación trabajo- vida y desarrollo de habilidades digitales para los empleados
	Brindar en gestión empresarial asesoramiento, planificación estratégica y programas de continuidad de la capacitación en áreas de desarrollo fomentar, capacitación interna y el desarrollo de una cultura de compromiso creación de comunidades de práctica.
	Diversificar la oferta de productos y servicios a través de investigación y desarrollo, innovación y análisis de tendencias de mercado.

**Factores Resilientes**

Implementar sistemas de mejora continua, optimización de procesos y adopción de tecnologías de aplicación de productos sostenibles y desgaste.

Desarrollar estrategias de marketing y ventas enfocadas en la expansión de la base de clientes y la de nuevos proyectos de penetración segmentos.

Invertir en programas de desarrollo de habilidades gerenciales, coaching capacitación y continua para el equipo directivo.

Implementar sistemas de gestión de la calidad, optimización de la cadena de suministro y herramientas de control de procesos.

Realizar análisis de costos comparativos de costos, precios y calidad, e implementar programas de mejora de procesos y proyectos.

Establecer alianzas, joint ventures y colaboraciones con otras con empresas y organizaciones complementarias.

**Nota:** Elaboración propia a partir de Sullivan-Taylor et al. (2011), Monllor et al. (2017), Annarelli et al. (2016), Williams et al. (2017), Fainshmidt et al. (2020), Branicki et al. (2018), Linnenluecke et al. (2017), Ortiz et al. (2016).

Cada estrategia aborda aspectos fundamentales para fortalecer la resiliencia, como fomentar una cultura organizacional inclusiva a través de programas de sensibilización y capacitación en diversidad e inclusión (Sullivan-Taylor y Branicki, 2011). Además, brindan asesoramiento personalizado, mentoría y acceso a redes de contactos para empresas nuevas y pequeñas, así como la realización de estudios de mercado y análisis de tendencias para identificar oportunidades de diversificación de productos o servicios (Monllor y Murphy, 2017). También contemplan la implementación de políticas de equidad de género, programas de liderazgo femenino y prácticas de contratación imparciales, así como el acceso a asesoramiento financiero, planes de reestructuración de deudas y fuentes de financiamiento alternativas (Annarelli y Nonino, 2016). Asimismo, se enfatiza el desarrollo de programas de formación en liderazgo, gestión de equipos y toma de decisiones estratégicas (Williams et al., 2017).

Un aspecto crucial es la alfabetización digital y la capacitación en herramientas tecnológicas aplicadas a los procesos empresariales (Fainshmidt et al., 2020). Además, se promueven programas de educación familiar, conciliación trabajo-vida y desarrollo de habilidades digitales para los empleados. Se destaca la importancia del asesoramiento en gestión empresarial,

planificación estratégica y programas de capacitación continua en áreas clave (Branicki et al., 2018). Otro factor clave es fomentar un ambiente laboral positivo mediante actividades de construcción de equipos, incentivos de reconocimiento y una cultura de colaboración y compromiso. Asimismo, se enfatiza el establecimiento de canales de comunicación efectivos, mesas de diálogo y alianzas estratégicas con grupos de interés clave, así como la inversión en programas de desarrollo de talento, capacitación interna y la creación de comunidades de práctica (Linnenluecke, 2017).

En cuanto a las estrategias resilientes, se contempla la implementación de sistemas de mejora continua, optimización de procesos y adopción de tecnologías de producción eficientes y sostenibles (Ortiz-de-Mandojana y Bansal, 2016). Además, se destaca el desarrollo de estrategias de marketing y ventas enfocadas en la expansión de la base de clientes y la penetración de nuevos segmentos. También se resalta la importancia de invertir en programas de desarrollo de habilidades gerenciales, coaching y capacitación continua para el equipo directivo, así como fomentar un ambiente laboral positivo, programas de bienestar y reconocimiento, y actividades de integración de equipo (Branicki et al., 2018).

Otras estrategias resilientes incluyen explorar oportunidades de internacionalización, cumplir con estándares de calidad y certificaciones requeridas en los mercados de exportación, implementar sistemas de gestión de la calidad, optimizar la cadena de suministro y utilizar herramientas de control de procesos (Fainshmidt et al., 2020). Asimismo, se contempla realizar análisis comparativos de costos, precios y calidad, e implementar programas de mejora continua de procesos y productos (Annarelli y Nonino, 2016). Además, se promueve el establecimiento de alianzas estratégicas, joint ventures y colaboraciones con otras empresas y organizaciones complementarias, así como explorar opciones de financiamiento colaborativo, crowdfunding y programas de apoyo financiero gubernamentales o privados (Monllor y Murphy, 2017). Finalmente, se enfatiza la importancia de promover la creación de redes profesionales, la participación en asociaciones industriales y programas de intercambio de conocimientos (Linnenluecke, 2017).

#### 4. Prácticas de emprendimiento resiliente: casos de la vida real

Explorar prácticas resilientes a través de estudios de casos sobre el emprendimiento resiliente es fundamental para comprender cómo las personas enfrentan los obstáculos y los transforman en oportunidades de crecimiento. Aprovecharemos esta oportunidad para profundizar en las inspiradoras historias de vida de emprendedores resilientes. A continuación, les presentamos los afrontamientos que llevaron a cabo los fundadores de Café Indera y el Carbonero Balcón Restaurant – Bar.

**Café Indera y Carbonero Bar Restaurante son emprendimientos resilientes que, gracias a su valentía y perseverancia ante las adversidades, han logrado crecer, prosperar y convertirse en ejemplos motivadores de éxito.**

**Tabla 3.**

*Reseña histórica de Emprendimientos Resilientes.*

Emprendimientos	Reseña Histórica
	<p>La historia de Indera es un testimonio inspirador de determinación y visión emprendedora en el corazón de Loja, Ecuador. En el año 2008, Manuel Romero y su esposa se embarcaron en la aventura de crear una industria cafetalera desde cero, con la intención de llenar un vacío en el panorama empresarial local. Con raíces familiares profundas en el mundo del café, Manuel encontró en las tradiciones y conocimientos transmitidos por su madre la semilla de una idea innovadora. Inspirado por el aroma embriagador del café tostado en la terraza de su hogar, Manuel vio una oportunidad única para emprender y crear algo significativo para su comunidad. Con determinación y compromiso, comenzaron a experimentar con el café de la finca familiar, llevando a cabo pruebas meticulosas para perfeccionar su producto. A pesar de los desafíos iniciales, como la falta de una tostadora adecuada y la necesidad de cumplir con compromisos estrictos, Manuel y su esposa se mantuvieron firmes en su objetivo de brindar calidad y excelencia. Así nació Indera, una empresa que no solo lleva el nombre de los fundadores “Industria Ecuatoriana Romero Apolo”, sino también su pasión y dedicación por el café. Su historia es un recordatorio inspirador de cómo la resiliencia y la determinación pueden convertir los sueños en realidades tangibles, y cómo una idea simple puede florecer en un legado perdurable.</p>



Carbonero Balcón Bar Restaurante se encuentra en Loja. Esta empresa se desempeña en la siguiente industria: Bares, pubs y tabernas. Es un negocio familiar que se dedica al expendio de carnes preparadas y derivadas desde el año 2017, su principal atractivo es el ambiente familiar y una vista panorámica de la ciudad, la modalidad con la que ha venido funcionando es la atención mediante un servicio convencional presencial y una modalidad de delivery a través de llamadas telefónicas; sin embargo, por lo anteriormente mencionado y por la situación actual de limitación de circulación, restricción de aforo y de atención en todos los negocios, dispuestas a nivel nacional y local por las entidades de control, para reducir la propagación del SARS-COV2 (COVID 19), ha surgido la necesidad de efectuar estrategias de ventas en la modalidad delivery o servicio a domicilio.

---

**Nota.** Elaboración propia a partir de entrevistas a emprendimientos resilientes de la ciudad de Loja, Indera (2024), (Castillo Calle, 2023).

#### 4.1 Café Indera

El viaje de Café Indera hacia el éxito ha atravesado una serie de desafíos y obstáculos que, con determinación y visión, se han superado para convertirse en una historia de triunfo y excelencia. Desde un principio, la empresa dedicada a la producción de café se vio atrapada en un entorno donde la falta de acceso a la información, la falta de infraestructura industrial y los desafíos financieros parecían impedir su progreso. Sin embargo, a través de una búsqueda constante de conocimiento, innovación y una fuerte creencia en la calidad, Café Indera ha logrado convertir estos desafíos en oportunidades de crecimiento y desarrollo. En este apartado, exploraremos los principales problemas que enfrentó Café Indera y cómo fueron superados, revelando su determinación e ingenio para triunfar en la industria del café.

Las principales adversidades identificadas:

- **Falta de acceso a información y conocimiento inicial sobre café:** Al principio, Indera carecía de un conocimiento profundo sobre el café y sus procesos. Esta falta de información dificultaba la toma de decisiones fundamentales para la calidad del producto.

- **Carencia de industria y maquinaria en la región:** La falta de infraestructura industrial en Loja presentaba un desafío para mejorar los procesos productivos del café. La ausencia de maquinaria adecuada complicaba aún más la situación.
- **Escasez de información sobre procesos productivos y de manufactura:** A pesar del interés en mejorar la calidad del café, la falta de recursos y orientación sobre los procesos productivos y de manufactura dificultaban el avance en ese aspecto.
- **Necesidad de comprender el mercado y las preferencias del consumidor:** Indera enfrentó el desafío de comprender las preferencias del mercado y del consumidor, lo que implicaba ajustar sus productos y procesos en consecuencia.
- **Obtención de financiamiento para inversiones en infraestructura y maquinaria:** La falta de acceso a financiamiento adecuado representaba un desafío significativo para Indera, especialmente debido a la falta de experiencia empresarial y a la percepción de riesgo por parte de las instituciones financieras.
- **Necesidad de educación financiera y gestión empresarial:** La falta de conocimientos financieros y de gestión empresarial complicaba la capacidad de Indera para planificar y gestionar sus recursos de manera efectiva.
- **Convencer a stakeholders sobre decisiones estratégicas:** Indera enfrentaba el desafío de persuadir a los stakeholders, incluidos los bancos y los socios comerciales, sobre la idoneidad de sus decisiones estratégicas, como la inversión en maquinaria de alta calidad.
- **Búsqueda de asesoramiento y conocimiento especializado:** Indera tuvo que buscar activamente asesoramiento y conocimiento especializado, tanto a nivel nacional como internacional, para mejorar sus procesos y productos.

#### 4.2 Carbonero Balcón Restaurant – Bar

Carbonero Bar Restaurant, un emprendimiento arraigado en la ciudad de Loja, ha enfrentado una serie de desafíos a lo largo de su trayectoria empresarial. Desde sus inicios, la motivación para regresar a sus raíces y servir a su comunidad ha sido su impulso principal ya que durante más de una década han estado fuera del país. Sin embargo, como muchos negocios, se vio enfrentado a una de las mayores adversidades de la historia: la pandemia global. A pesar de este desafío sin precedentes, Carbonero Bar Restaurant demostró una notable resiliencia y adoptó estrategias innovadoras para adaptarse a la situación. A continuación, se presenta los principales dilemas y estrategias que ha empleado para lograr el éxito empresarial están:

- **Motivación para emprender:** La motivación principal detrás del emprendimiento de Carbonero Bar Restaurant fue el deseo de regresar a sus raíces en la ciudad de Loja, provincia de Loja; después de haber sido migrantes durante varios años. Este impulso inicial refleja un profundo vínculo emocional con la comunidad y el lugar de origen.
- **Resiliencia empresarial:** El mayor desafío que Carbonero Bar Restaurant ha enfrentado hasta el momento ha sido la pandemia. Con todas las puertas cerradas debido a las restricciones, el negocio tuvo que lidiar con numerosas adversidades. Sin embargo, lograron sobrellevar esta situación difícil con determinación y creatividad. Para hacer frente al impacto de la pandemia, Carbonero Bar Restaurant implementó estrategias como llevar la comida directamente a los clientes a través de servicios de entrega a domicilio. Esta estrategia les permitió seguir sirviendo a sus clientes incluso cuando las puertas de su establecimiento estaban cerradas.
- **Diferenciación y estrategias de competitividad:** La diferenciación de Carbonero Bar Restaurant se ha logrado a través del compromiso con la calidad, el servicio excepcional y el amor por el trabajo. Además, la empresa ha buscado adaptarse constantemente a las necesidades cambiantes del mercado, ampliando su oferta con salones de eventos y nuevos conceptos gastronómicos.
- **Hitos significativos:** Uno de los hitos más significativos en la trayectoria de Carbonero Bar Restaurant ha sido el reconocimiento y el cariño que han ganado de la comunidad local. Este aprecio y lealtad de los clientes reflejan el éxito y la relevancia del negocio en la comunidad.
- **Evolución del emprendimiento:** Carbonero Bar Restaurant ha evolucionado con el tiempo, adaptándose a los cambios del entorno y las necesidades del mercado. Han ampliado sus servicios con la incorporación de salones de eventos y la expansión a nuevas ubicaciones.
- **Factor clave del éxito sostenido:** El factor principal que ha contribuido al éxito sostenido de Carbonero Bar Restaurant ha sido su compromiso con la calidad, la pasión por el trabajo y la atención meticulosa a las necesidades de los clientes. Además, el mantenimiento de cuentas claras y relaciones sólidas con entidades financieras ha sido fundamental.
- **Lecciones aprendidas:** Una de las lecciones con mayor relevancia que Carbonero Bar Restaurant ha aprendido es la importancia de mantenerse comprometido con la

comunidad y de ofrecer un servicio excepcional. Además, han valorado el impacto positivo que pueden tener en la vida de las personas a través de su trabajo.

- **Capacidades necesarias para emprender:** Para iniciar un emprendimiento como Carbonero Bar Restaurant, es fundamental tener claridad en los objetivos, una sólida planificación y un profundo amor por el trabajo. Además, se requiere habilidades de adaptación y resiliencia para superar los desafíos que puedan surgir en el camino.
- **Planes futuros:** Los planes futuros de Carbonero Bar Restaurant incluyen la expansión a nuevas ubicaciones, como la provincia de Azuay, con el objetivo de seguir creciendo y sirviendo a más comunidades.
- **Consejo para emprendedores:** El consejo principal que Carbonero Bar Restaurant ofrece a aquellos que quieren iniciar su propio negocio es que no se desanimen, que mantengan sus ideas y sueños vivos, y que se esfuercen por alcanzar sus metas con determinación y pasión. La perseverancia y la fe en uno mismo son clave para el éxito empresarial.

### 4.3 Diferenciaciones estratégicas

En ambos casos, la importancia de la educación financiera, la innovación y la perseverancia surgieron como recomendaciones clave. La pasión por el trabajo, la necesidad de salir de la zona de confort y la apertura a la formación continua son ingredientes comunes que contribuyen al éxito continuo. Las entrevistas evidencian historias de emprendedores resilientes que han superado retos significativos y han logrado éxito en sus respectivos negocios.

La resiliencia es un pilar fundamental en el camino emprendedor, como lo demuestra la experiencia de Café Indera y Carbonero Bar - Restaurante. Ante adversidades no sólo han sobrevivido, sino que han prosperado gracias a su adaptabilidad y perseverancia. Estos ejemplos resaltan la importancia de la resiliencia entre los emprendedores que inevitablemente encontrarán desafíos en su camino hacia el éxito. Para quienes estén considerando iniciar su propio negocio, sin duda, debe desarrollar una mentalidad resiliente es crucial. Esto significa estar preparado para superar obstáculos, aprender de los fracasos y perseverar en la consecución de sus objetivos a pesar de las dificultades. Algunos consejos clave para un emprendimiento resiliente incluyen establecer expectativas realistas, mantener una actitud positiva frente a los desafíos, buscar apoyo de una red de mentores y colegas y estar dispuesto a adaptarse y ajustarse cuando sea necesario.

### **Estrategias diferenciadoras:**

- **Manufactura y Productos:** Una empresa está en el negocio del café, enfocándose en la producción de café de alta calidad, mientras que la otra se enfoca en la venta de alimentos y servicios, incluyendo la expansión a diferentes marcas y la apertura de restaurantes.
- **Enfoque global frente al local:** Para Indera tener una perspectiva más global al participar en mercados internacionales y asociarse con empresas extranjeras ha sido una de sus visiones. Carbonero, por su parte, destaca su vínculo con la comunidad local y su objetivo de expandirse a otras provincias como la provincia del Azuay.
- **Desarrollo y Diferenciación:** El crecimiento de Indera se centra en el reconocimiento internacional, la participación en la competencia y la expansión a mercados exclusivos como Australia. Por el contrario, Carbonero incrementa su negocio sumando diferentes marcas y servicios en función de las necesidades del ambiente que lo rodea.

La distinción entre Café Indera y Carbonero Bar Restaurant, es evidente en sus estrategias de manufactura, enfoque comercial y desarrollo empresarial. Mientras que Indera se destaca por su enfoque en la producción de café de alta calidad y su incursión en mercados internacionales, Carbonero se centra en la venta de alimentos y servicios, con un fuerte énfasis en la conexión con la comunidad local y la expansión a otras provincias dentro del país. Indera busca el reconocimiento internacional y la diversificación en mercados exclusivos como Australia, mientras que Carbonero se diferencia mediante la incorporación de diversas marcas y servicios que se adaptan a las necesidades locales. Esta divergencia estratégica refleja la naturaleza única de cada empresa y demuestra cómo la adaptación a diferentes contextos y mercados es crucial para el éxito empresarial en un mundo cada vez más globalizado.

### **Estrategias semejantes:**

- **Motivación y orígenes locales:** Ambos negocios surgen de un vínculo con su lugar de origen, ya sea buscando llenar un vacío en la industria cafetalera local (Indera) o regresar a su ciudad natal para iniciar un negocio (Carbonero).
- **Resiliencia durante el conflicto:** Enfrentaron retos durante la pandemia y respondieron a ellos de manera proactiva. Indera invirtió para mantenerse a salvo mientras Carbonero se adaptaba a los servicios de entrega a domicilio.

- Relaciones familiares y comunitarias: Las dos empresas enfatizaban en la importancia de la familia para su éxito y sus conexiones con la comunidad. Carbonero destaca su unión con la gente humilde y la fidelidad de los clientes, mientras Indera crece internacionalmente, demostrando reconocimiento nacional e internacional.

### **Estrategias de empresas resilientes:**

- Innovación continua: Resaltar la importancia de la innovación como clave para el éxito continuo. Realzar la inversión en tecnología, enfocarse en la diversificación de productos y servicios.
- Adaptabilidad y resiliencia: La capacidad de adaptarse a las crisis y aprender de ellas es fundamental. Las empresas han demostrado resiliencia durante los conflictos adaptando sus estrategias para hacer frente a los desafíos.
- Relaciones comunitarias: Reconocer la importancia de las conexiones comunitarias. Ya sea local o internacional, construir relaciones sólidas contribuye al éxito sostenible de una empresa.
- Visión de largo plazo y pasión por el trabajo: La visión de largo plazo combinada con la pasión por el trabajo son elementos comunes para el éxito. Mantener la motivación diaria y establecer objetivos claros es esencial para un crecimiento continuo.

La innovación continua, la adaptabilidad y el fortalecimiento de las relaciones comunitarias son elementos esenciales para el éxito empresarial sostenible. La capacidad de la empresa para seguir innovando, invirtiendo en tecnología y diversificando sus productos y servicios garantiza su relevancia en un entorno empresarial en constante cambio. La adaptabilidad y la resiliencia son igualmente importantes, ya que permiten a las empresas enfrentar crisis y desafíos y ajustar las estrategias según sea necesario. Además, cultivar relaciones comunitarias sólidas tanto a nivel local como internacional no solo mejora la reputación de una empresa, sino que también brinda apoyo mutuo y oportunidades de crecimiento a largo plazo. Juntas, estas prácticas proporcionan una base sólida para el éxito continuo en un mundo empresarial dinámico y desafiante.

## 5. Lineamientos estratégicos para un emprendimiento resiliente

Según un análisis global realizado por la Universidad de Stanford (Lee, 2023), cerca del 75% de los emprendimientos cierran antes de alcanzar los 5 años, debido a su incapacidad para adaptarse a cambios disruptivos. Ante esta realidad, resulta fundamental que los emprendedores desarrollen lineamientos estratégicos para edificar negocios genuinamente resilientes. Estos lineamientos son esenciales para orientar a las organizaciones hacia la sostenibilidad y la continuidad a largo plazo. En este análisis, exploraremos los principios clave que sustentan la resiliencia empresarial y cómo pueden ser implementados de manera efectiva para fortalecer la capacidad de las empresas para enfrentar y superar los desafíos en un entorno empresarial en constante evolución (ver tabla 4).

**Los lineamientos estratégicos son directrices que orientan a los líderes empresariales a la adaptación, superación de desafíos, competitividad y permanencia en el mercado.**

**Tabla 4.**

*Lineamientos estratégicos para un emprendimiento resiliente*

Línea Estratégica	En qué consiste	Cómo se materializa	Producto generado
<b>Fortalecimiento de la propuesta de valor</b>	Evaluar y mejorar continuamente la propuesta de valor única que ofrece la empresa, asegurando que se mantenga relevante y atractiva para los clientes en un entorno cambiante.	1. Analizar a fondo a la competencia y sus ofertas. 2. Identificar y evaluar tendencias emergentes. 3. Rediseñar y actualizar productos/ servicios 4. Implementar programas de mejora continua de la experiencia de la clientela	Una propuesta de valor distintiva y actualizada, que satisface las necesidades cambiantes de los clientes y mantiene la ventaja competitiva de la empresa en el mercado.

<b>Gestión eficiente de la cadena de suministro</b>	Optimizar y fortalecer la cadena de suministro de la empresa, reducir la dependencia excesiva de proveedores clave y minimizar los riesgos de interrupciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar y contratar nuevos proveedores alternativos.</li> <li>2. Implementar sistemas de trazabilidad y monitoreo de los suministros.</li> <li>3. Optimizar los procesos logísticos y de distribución.</li> </ol>	Una cadena de suministro resistente y flexible, capaz de adaptarse a interrupciones y garantizar la continuidad del flujo de productos y servicios a los clientes.
<b>Desarrollo de liderazgo resiliente</b>	Un estilo de liderazgo adaptable y orientado a la resiliencia, que puede guiar a la empresa a través de períodos de incertidumbre y cambios disruptivos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar programas de capacitación en liderazgo resiliente.</li> <li>2. Desarrollar las habilidades de comunicación efectiva en crisis.</li> <li>3. Promover la construcción de equipos sólidos y cohesión</li> </ol>	Un equipo de líderes resilientes, capaces de tomar decisiones estratégicas en entornos complejos, inspirar a los empleados y mantener la estabilidad y el rumbo de la empresa en tiempos difíciles.
<b>Diversificación de fuentes de financiamiento</b>	Explorar y acceder a diferentes fuentes de financiamiento, tanto como alternativas tradicionales, para garantizar un flujo constante de capital y evitar la excesiva dependencia de una sola fuente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar y contactar potenciales inversionistas.</li> <li>2. Solicitar préstamos y líneas de crédito bancarias.</li> <li>3. Lanzar campañas de crowdfunding y financiación colectiva.</li> <li>4. Explorar la capitalización en mercados de valores.</li> </ol>	Una base diversa de fuentes de financiamiento, que proporciona a la empresa la liquidez y los recursos necesarios para adaptarse a cambios económicos, invertir en innovación y aprovechar oportunidades de crecimiento.

<b>Fomento de la resiliencia organizacional</b>	Cultivar una cultura organizacional que la resiliencia, la adaptación y la capacidad de recuperación ante desafíos y adversidades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover valores y principios que fomenten la resiliencia.</li> <li>2. Brindar capacitación en gestión del estrés y afrontamiento</li> <li>3. Fomentar una mentalidad de crecimiento y aprendizaje continuo.</li> <li>4. Implementar programas de bienestar laboral y salud mental.</li> <li>5. Construir redes de apoyo y tutoría entre los empleados</li> </ol>	Una organización resistente, donde los empleados están preparados para los desafíos las dificultades y se adaptan rápidamente a los cambios, manteniendo un alto nivel de compromiso y productividad.
---	--	---	---

**Nota.** Elaboración propia a partir de Osterwalder et al., (2010); Chopra, et al., (2016); Coutu, et al., (2002); Berger et al (1998); et al., (2011).

Como se observa en la tabla 4 cada lineamiento aborda aspectos fundamentales, desde la optimización de recursos y capacidades actuales, hasta la innovación constante, la gestión de riesgos, la diversificación de ingresos y mercados, la colaboración estratégica y el fomento de una cultura organizacional resiliente.

La primera línea estratégica se enfoca en el fortalecimiento de la propuesta de valor que ofrece la empresa a sus clientes. Esto implica evaluar y mejorar continuamente los productos y servicios, asegurando que se mantengan relevantes y atractivos en un mercado en constante cambio. Esta estrategia se materializa mediante el análisis exhaustivo de la competencia, la identificación de tendencias emergentes, el rediseño y actualización de las ofertas, y la implementación de programas de mejora continua de la experiencia del cliente.

En segundo lugar, se destaca la importancia de una gestión eficiente de la cadena de suministro. Esta línea estratégica busca optimizar y fortalecer la cadena de suministro, reducir la dependencia excesiva de proveedores clave y minimizar los riesgos de interrupciones. Se logra mediante la identificación y contratación de nuevos proveedores alternativos, la implementación de sistemas de trazabilidad y monitoreo de los suministros, y la optimización de los procesos logísticos y de distribución.

La tercera línea estratégica se centra en el desarrollo de un liderazgo resiliente, capaz de guiar a la empresa a través de períodos de incertidumbre y cambios disruptivos. Esto se logra mediante programas de capacitación en liderazgo resiliente, el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva en crisis, y la promoción de la construcción de equipos sólidos y cohesionados.

En cuarto lugar, se aborda la importancia de diversificar las fuentes de financiamiento de la empresa. Esta estrategia implica explorar y acceder a diferentes fuentes de capital, tanto tradicionales como alternativas, para garantizar un flujo constante de recursos y evitar la dependencia excesiva de una sola fuente. Se materializa mediante la identificación y contacto con potenciales inversionistas, la solicitud de préstamos y líneas de crédito bancarias, el lanzamiento de campañas de crowdfunding y financiación colectiva, y la exploración de la capitalización en mercados de valores.

Finalmente, la quinta línea estratégica se enfoca en el fomento de la resiliencia organizacional a través del cultivo de una cultura empresarial que promueva la adaptación y la capacidad de recuperación ante desafíos y adversidades. Esto se logra promoviendo valores y principios que fomenten la resiliencia, brindando capacitación en gestión del estrés y afrontamiento, fomentando una mentalidad de crecimiento y aprendizaje continuo, implementando programas de bienestar laboral y salud mental, y construyendo redes de apoyo y tutoría entre los empleados.

La implementación efectiva de estos lineamientos estratégicos no solo permitirá a las empresas sortear con éxito los desafíos y interrupciones, sino también aprovechar las oportunidades emergentes y mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. En definitiva, construir resiliencia es una inversión invaluable para asegurar la longevidad y el éxito de cualquier emprendimiento en un panorama empresarial cada vez más volátil e impredecible.

## 6. Conclusiones

El crecimiento de las empresas resilientes se basa en estrategias claves como la innovación continua, la resiliencia a las crisis, la calidad de los productos y las conexiones con las comunidades. La combinación de tradición y tecnología, la apertura a la globalización y el enfoque en la educación financiera reflejan la búsqueda de una estrategia empresarial equilibrada. La lección más importante es la importancia de salir de su zona de confort, mantener una mentalidad de aprendizaje continuo y buscar innovar constantemente. Sin duda, la resiliencia y las estrategias competitivas exitosas se basan en la calidad, la adaptabilidad y las conexiones comunitarias. En este sentido, percibimos que la autonomía, la creatividad y la comunicación efectiva son pilares fundamentales para fomentar la innovación y la resiliencia empresarial. Las empresas que promueven estas cualidades entre sus miembros tienen una ventaja competitiva al ser más ágiles para identificar oportunidades y desarrollar soluciones innovadoras.

Como se expuso, la resiliencia empresarial se basa en estrategias clave como la innovación continua, el afrontamiento de la crisis, la calidad de los productos y las conexiones con las comunidades. Estos elementos son esenciales para que las empresas puedan adaptarse a entornos cambiantes y competitivos, superando desafíos y aprovechando oportunidades de manera sostenible. De esta manera, la relación entre emprendimiento y resiliencia es crucial. La capacidad de adaptarse, recuperarse y crecer frente a adversidades es determinante para el éxito empresarial, de allí que los emprendedores resilientes estén llamados a convertir situaciones difíciles en oportunidades de aprendizaje y crecimiento, destacando la importancia de desarrollar una mentalidad y cultura organizacional que promueva la agilidad, la innovación y la resiliencia.

## **EXTENDED SUMMARY**

Entrepreneurship is conceived as a transcendent and multifaceted phenomenon that combines creativity, risk-taking, efficient management of human and economic resources to achieve business success. While it offers autonomy, freedom, and improves the quality of life for individuals who immerse themselves in the world of entrepreneurship, it also entails challenges such as financial uncertainty and critical decision-making. It is within this dynamic that resilience emerges, allowing individuals to confront the numerous barriers and unforeseen circumstances that arise during the entrepreneurial journey. Resilience manifests as the capacity for individuals to effectively confront, overcome, and adapt to difficult situations, adversities, or setbacks, demonstrating resilience and renewal while seeking to derive maximum benefit from dilemmas. Interwoven with the entrepreneurial spirit, resilience becomes the secret weapon that drives evolution and opens pathways to a future full of extraordinary possibilities in business creation.

Furthermore, resilience emerges as a critical factor for the sustainable success of ventures. This adaptive capacity and ability to recover from adverse situations have become a core competency for business leaders aspiring not only to survive but to thrive in changing contexts. To build and strengthen resilience, it is imperative to holistically address the risk, protective, and resilient factors impacting business performance. This involves implementing specific strategies such as awareness and training programs in diversity and inclusion, personalized coaching and mentorship, market research and trend analysis, gender equity policies, facilitating access to financing, leadership development programs, strategic decision-making training, among others. Additionally, resilient strategies include implementing continuous improvement systems, process optimization, adoption of sustainable technologies, marketing and sales strategies aimed at market expansion, investment in managerial skills development, implementation of quality management systems and process control, cost and price comparative analysis, and establishment of strategic partnerships and collaborations with complementary companies and organizations.

Moreover, it emphasizes the importance of possessing the necessary capabilities for entrepreneurship, such as clarity in objectives, solid planning, and a profound love for the work. Entrepreneurial resilience thrives on adaptation and perseverance skills to overcome challenges that may arise. In this sense, passion

for work, the need to step out of the comfort zone, and openness to continuous learning are key ingredients contributing to continuous success in the business world. Resilience is manifested not only in the ability to face obstacles but also in the vision for the future and the determination to continue growing and serving more communities, leading to the emergence of a resilient entrepreneur distinguished by their ability to confront challenges and develop innovative strategies to overcome obstacles, grounded in unwavering confidence in their own capabilities and unwavering optimism in the face of adversity, proposing a new vision such as income diversification, fostering a strong organizational culture, establishing support networks with key stakeholders, implementing risk management systems, investing in talent development, technological adaptation, and financial flexibility, all of which significantly contribute to strengthening entrepreneurial resilience.

Consequently, the intersection between entrepreneurship and resilience reveals the capacity of individuals or organizations to adapt and recover from adverse situations, challenges, or crises, emerging stronger from them and becoming a catalyst for the development of strong and adaptive resilience. Entrepreneurship, by its nature, involves facing a variety of challenges, uncertainties, and risks, where resilience becomes an essential component to overcome obstacles, learn from experience, and maintain a positive attitude towards them. In turn, entrepreneurship becomes an ideal training ground for cultivating and strengthening resilience, developing essential skills such as decision-making in uncertain conditions, adaptability, and effective stress management.

In this sense, resilient entrepreneurship is a relevant topic today, as it combines the ability to transform ideas into realities with the ability to adapt, recover, and grow in the face of challenges. This confluence of concepts creates an environment conducive to the development of successful businesses and a resilient mindset among entrepreneurs. According to authors Karina Alexandra Castillo Castillo and Joffre Vicente Sarmiento Chase of the South American Higher Technological Institute in Ecuador, organizational resilience becomes a key factor for the sustainable success of ventures in changing and challenging business environments, and in a global analysis conducted by Stanford University, it is highlighted that close to 75% of ventures close before reaching 5 years due to their inability to adapt to disruptive changes. Faced with this reality, it is essential for entrepreneurs to develop strategic guidelines to build genuinely resilient businesses. These

guidelines are essential to guide organizations towards long-term sustainability and continuity. The continuous evaluation and improvement of the unique value proposition offered by the company emerge as a fundamental pillar in building resilient entrepreneurship, ensuring its relevance and attractiveness to customers in a changing environment. Resilient entrepreneurship is based on adaptability, constant innovation, and the development of strategies that allow companies to face and overcome challenges in an ever-evolving business environment. The combination of a distinctive and updated value proposition, efficient supply chain management, and resilient leadership are key elements in strengthening organizational resilience and ensuring long-term continuity and success. In a changing and challenging business world, resilience becomes a determining factor not only to survive but to thrive and stand out in the current competitive market.

Strategic analysis for the strengthening of resilient entrepreneurship highlights the need to develop guidelines that guide organizations towards sustainability and permanence in the market. This is supported by the evaluation of competition, the identification of emerging trends, and the constant updating of products and services to maintain a relevant value proposition. Additionally, emphasis is placed on optimizing the supply chain, developing adaptable and resilient leadership, diversifying sources of financing, and promoting an organizational culture that fosters resilience, continuous learning, and employee well-being. The effective implementation of these guidelines not only allows companies to overcome challenges and disruptions but also to capitalize on emerging opportunities and maintain a sustainable competitive advantage in the long term.

Exploring resilient entrepreneurship practices through real-life cases such as Café Indera and Carbonero Bar Restaurante highlights the importance of understanding how entrepreneurs face challenges and turn them into growth opportunities. These cases provide inspiring testimonies of determination and entrepreneurial vision, illustrating how resilience and perseverance lead to business success. From creating a coffee industry from scratch to innovatively adapting to the global pandemic, these ventures have overcome obstacles and demonstrated how passion, adaptability, and long-term vision are fundamental to successful entrepreneurship. Thus, the exploration of these stories not only informs about the adversities overcome but also offers valuable lessons on how to build resilient companies in an ever-changing business environment. Continuous innovation, adaptability, and strengthening of community relationships

emerge as crucial elements for sustainable business success, providing a solid foundation for facing challenges and seizing opportunities in the current business landscape.

Therefore, business resilience is based on strategies that promote continuous innovation, the ability to confront crises, product quality, and connections with communities. These elements are essential for adapting to volatile and competitive environments, overcoming challenges, and capitalizing on opportunities sustainably. Resilient entrepreneurs, by turning adverse situations into growth opportunities, highlight the importance of a mindset and organizational culture that foster agility, innovation, and resilience as fundamental pillars for business success in an increasingly volatile and unpredictable corporate environment.

## Referencias

- Annarelli, A. y Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Aguiar Andrade, A. y Acle-Tomasini, G. (2012). Resiliencia, factores de riesgo y protección en adolescentes mayas de Yucatán: Elementos para favorecer la adaptación escolar. *Acta Colombiana de Psicología*, 15 (2).92, 53-64. <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/02/17970/v15n2a06.pdf>
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B. y Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1244-1263. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2016-0396>
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (1998). La economía de la financiación de las pequeñas empresas: Las funciones de los mercados de capital privado y deuda en el ciclo de crecimiento financiero. *Journal of Banking & Finance*, 22(6-8), 613-673. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00038-7)
- Cordero-Cortés, P., Núñez-Espinoza, F., Hernández-Romero, O., y Arana-Coronado, O. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 11(4), 481-498. <http://doi.org/10.22231/asud.v11i4.9>
- Coutu, D. L. (2002). Cómo funciona la resiliencia. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56. <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>

- Chen, L., et al. (2022). Building resilience: The role of leadership in times of crisis. *Journal of Leadership Studies*, 18(2), 123-137. <https://doi.org/10.47672/ajlg.1859>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Gestión de la cadena de suministro: Estrategia, planificación y operación* (6a ed.). Educación Pearson. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24567w/Sunil\\_Chopral.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24567w/Sunil_Chopral.pdf)
- Fainshmidt, S., Witt, M. A., Aguilera, R. V. y Verbeke, A. (2020). The contributions of qualitative comparative analysis (QCA) to international business research. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 455-466. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00312-1>
- García, M., & López, J. (2024). Cultivating resilient organizational cultures: Strategies and implications. *Organization Development Journal*, 42(3), 211-226. <https://doi.org/10.30574/msarr.2024.10.1.0025>
- Gielnik, M. M., Spitzmuller, M., Schmitt, A., Klemann, D. K., & Frese, M. (2024). The temporal interaction of resilience and entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 39(1), 1-17. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091326>
- Khan, U. U., Ali, Y., Petrillo, A., & De Felice, F. (2023). Macro-environmental factors and their impact on startups from the perspective of developing countries. *International Journal of Sustainable Engineering*, 16(1), 166-183. <https://doi.org/10.1080/19397038.2023.2238754>
- Kuckertz, A., Prochotta, A., & Berger, E. S. (2020). Unveiling the emotional dynamics in the development of entrepreneurial resilience. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00180. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00180>
- Lee, J. (2023). Why startups fail. *Stanford Innovation Review*, 124), 44-55. [https://www.linkedin.com/pulse/why-do-startups-fail-unpacking-top-7-reasons-failure-john-lee?trk=portfolio\\_article-card\\_title](https://www.linkedin.com/pulse/why-do-startups-fail-unpacking-top-7-reasons-failure-john-lee?trk=portfolio_article-card_title)
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Desarrollar una capacidad de resiliencia institucional mediante la gestión estratégica de los recursos humanos. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- León, C. A. R. de, Félix, M. Z., & Tovar, Y. S. (2024). El emprendimiento social: Un acercamiento a su medición dentro del contexto mexicano. *Innovar*, 34(92), Article 92. <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n92.101835>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>

- Luque-Vílchez, M., Rodríguez-Gutiérrez, P., y Guerrero-Baena, M. D. (2019). El género del CEO como determinante de la supervivencia de la empresa: El caso de las pymes agroalimentarias españolas. *Revista Galega de Economía*, 28(1), 1-12. <https://doi.org/10.15304/rge.28.1.6159>
- López, C., & Hernández, A. (2022). Effective communication strategies in times of crisis: Building trust and alignment. *Corporate Communications*. <http://dx.doi.org/10.4018/IJAIE.20210101.oa1>
- Martínez, A., & Gómez, R. (2024). Fostering autonomy and creativity: Keys to innovation and resilience. *Journal of Business Innovation*, 36(4), 289-304. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
- Monllor, J. y Murphy, P. J. (2017). Natural disasters, entrepreneurship, and creation after destruction: A conceptual approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(4), 618-637. <https://doi.org/10.1108/IJEER-02-2016-0050>
- Morales, E., Martínez, R., & Gómez, P. (2022). Perfil del emprendedor resiliente: Una revisión teórica. *Revista de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial*, 7(3), 112-129. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao35.ppep>
- Ortiz-de-Mandojana, N. y Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>
- Oganisjana, K., Shipsey, M., Silva, C. T. G. de, & Pai, M. P. (2023). Factors that Impact Adaptability of Companies to Changing Circumstances with Minimal Destructive Effect During Crises. *Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics*, 21, 30-38. <https://doi.org/10.54808/JSCI.21.02.30>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Manual para visionarios, cambiadores de juego y desafiantes*. John Wiley & Sons. [https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en\\_es.pdf](https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es.pdf)
- Ormaza Cevallos, M. G., Tarazona Meza, A. K., y Lozano Jaramillo, G. A. (2019). Resiliencia, redes sociales y capital humano. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, (Especial 4), 116-122. <https://uctunexpo.utanabooks.com/index.php/uct/article/view/15>
- Ortunio C., Magaly S.; Guevara R., Harold *Apróximación teórica al constructo resiliencia*. *Comunidad y Salud*, vol. 14, núm. 2, julio-diciembre, 2016, pp. 96-105 Universidad de Carabobo Maracay, Venezuela. <https://ve.scielo.org/pdf/cs/v14n2/art12.pdf>

- Pérez, A., González, M., & López, E. (2019). Características de la empresa emprendedora: Análisis y propuesta de un modelo. *Revista de Estudios Organizacionales*, 10(2), 87-104. <http://doi.org/>
- Pérez, L., Pérez, J., & Parada, D. (2019). Emprendimiento y resiliencia: mitos y realidades referente: entidad no gubernamental en el área del emprendimiento. *Revista Enfoques*, 3(9), 49-65. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v3i9.53>
- Remilien, E., Sánchez-Hernández, M., Hernández-Salgado, J. H., Servin-Juárez, R., y Carranza-Cerda, I. (2018). Creación de perfiles de microempresas en zonas rurales: El Caso de Santa Bárbara Almoloya, Cholula, Puebla. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 15 (1), 29-45. <https://www.scielo.org.mx/pdf/asd/v15n1/1870-5472-asd-15-01-29-en.pdf>
- Romero-Martínez, A. M., & Milone, M. (2016). El emprendimiento en España: intención emprendedora, motivaciones y obstáculos. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 10(1), Article 1. <https://gcgjournal.georgetown.edu/index.php/gcg/article/view/1890>
- Ruiz-Román, C., Juárez Pérez-Cea, J., & Molina Cuesta, L. (2020). Evolución y nuevas perspectivas del concepto de resiliencia: De lo individual a los contextos y relaciones socioeducativas. *Educatio Siglo XXI*, 38(2 Jul-Oct), 213-232. <https://doi.org/10.6018/educatio.432981>
- Salvo, J. C., Gutiérrez, M. A., & Pérez, L. (2017). Resiliencia y emprendimiento: Hacia una comprensión integradora. *Revista de Estudios Empresariales*, 18(2), 45-62. <https://orcid.org/0000-0003-3221-0742>
- Sánchez-Sánchez, A., Santoyo-Cortés, V.-H., De la Vega-Mena, M., Muñoz-Rodríguez, M., y Martínez-González, E.-G. (2020). Adopción de innovaciones y factores asociados en empresas familiares agropecuarias y agroindustriales de México. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 43-55. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3424>
- Smith, R., & Johnson, K. (2022). La resiliencia empresarial como factor clave de competitividad: Perspectivas desde la teoría organizacional. *Journal of Organizational Resilience*, 3(4), 210-225. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103453>
- Smith, A., & Brown, E. (2024). Cultivating resilience: The role of mindset in overcoming adversity. *Journal of Applied Psychology*, 109(4), 532-548. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114334>
- Sullivan-Taylor, B. y Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565-5579. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563837>

- Stephan, U., Hart, M., & Mickiewicz, T. (2022). How cultural and social norms shape entrepreneurial resilience. *Journal of Business Venturing*, 39(5), 1-19. <https://doi.org/10.1177/104225872110727>
- Steffens, E. J., y Ojeda-Pertuz, D. D. (2017). Resiliencia y su influencia en los vendedores de empresas multinivel colombianas [Tesis de maestría, Universidad del Norte]. Repositorio Institucional Universidad del Norte. <http://hdl.handle.net/11323/2026>
- Vaquero Tió, E. (2013). Estudio sobre la resiliencia y las competencias digitales de los jóvenes adolescentes en situación de riesgo de exclusión social (Tesis doctoral, Universitat de Lleida). <http://hdl.handle.net/10803/116373>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. y Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

# Estrategias de diferenciación en emprendimientos

Liceth del Cisne Briceño Salazar\*  
Lucio Alfonso Cuenca Macas\*\*

---

## Resumen

**Palabras clave:**  
*Estrategias,  
Diferenciación,  
Emprendimientos,  
Innovación, Adaptación,  
Competitividad,  
Colaboración,  
Resiliencia, Identidad,  
Ciclo de vida.*

**Keywords:**  
*Strategies,  
Differentiation,  
Entrepreneurship,  
Innovation, Adaptation,  
Competitiveness,  
Collaboration, Resilience,  
Identity, Life cycle.*

Este capítulo examina las Estrategias de Diferenciación en Emprendimientos, enfocándose en la adaptación, innovación y enfoque estratégico para el éxito empresarial en entornos competitivos. Se destaca la importancia de herramientas específicas para que los emprendedores se destaquen y prosperen en mercados en evolución constante. Desde la necesidad de diferenciación en un mercado competitivo hasta la implementación de herramientas y estrategias específicas, el capítulo proporciona un enfoque integral para el crecimiento empresarial y el fortalecimiento del emprendedor. Se abordan aspectos como la adaptación a las necesidades del mercado, la construcción de una identidad de marca sólida, y la innovación en el desarrollo de productos. Además, se presentan estudios de caso de emprendimientos exitosos en Loja, Ecuador, que ofrecen valiosas lecciones sobre la superación de obstáculos y la toma de decisiones acertadas.

\* Profesora del Instituto Tecnológico Superior Sudamericano - Ecuador. Correo: lbriceno@ists.edu.ec | <https://orcid.org/0000-0003-1055-0623>

\*\* Profesor del Instituto Tecnológico Superior Sudamericano - Ecuador. Correo: lacuenca@ists.edu.ec | <https://orcid.org/0009-0006-2178-9989>

## 1. Diferenciación en emprendimientos

En la actualidad, las empresas buscan establecer ventajas competitivas mediante la creación de valor (Porter, 2015). Este proceso de diferenciación establece límites entre la relevancia y obsolescencia del negocio y se presenta como una alternativa para fortalecer su camino en el mercado y distinguirse de la competencia. Desde esta perspectiva, el foco está puesto en el consumidor y su fidelización.

**La diferenciación en emprendimientos se requiere conocer el mercado, desarrollar una identidad sólida y una estrategia de marketing efectiva. El emprendedor es crucial, siendo la piedra angular que sostiene el éxito empresarial.**

Los emprendimientos de éxito se diferencian. Descubren en el mercado un nicho, lo exploran, lo hacen suyo y para llegar a él combinan diversos factores clave que van más allá de una innovadora idea de negocio, esto es, en primer lugar que manejan como elemento esencial la capacidad de adaptación, siendo esta un pilar fundamental para alcanzar el éxito, por lo que están pendientes de los constantes cambios que se presentan no solo en las condiciones del mercado sino también en la aparición de nuevas tecnologías y nuevos patrones en el comportamiento del consumidor; de la misma manera, la resiliencia, se convierte en otro factor clave, ya que al ser la capacidad de recuperarse de fracasos temporales, es también la habilidad para aprender de ellos, ser perseverante y evolucionar a través del tiempo.

Para lograr una diferenciación exitosa, la innovación constante y la mejora continua se convierten en prácticas comunes en la forma de ejecutar el trabajo dentro de los emprendimientos. De igual manera, la colaboración efectiva, la creación de alianzas estratégicas y el aprovechamiento del conocimiento colectivo es esencial para superar desafíos y acelerar el crecimiento, a más de que tienen clara la importancia de rodearse de un equipo talentoso y diverso, por lo que se precisa de una visión clara y un elevado nivel de liderazgo para mantener a un equipo motivado y enfocado en los objetivos a largo plazo, por tanto, en este contexto, es esencial mencionar que la capacidad para inspirar, dirigir y coordinar es crucial, ya que un liderazgo sólido no solo impulsa la ejecución efectiva de estrategias, sino que también da paso a la creación de un ambiente propicio para la creatividad y la innovación que se traduce en excelencia empresarial.

Con base en lo señalado, la diferenciación es fundamental para destacar en un mercado saturado y competitivo, sin embargo, existen también algunos obstáculos que se presentan para poder lograrla, entre ellos están: (i) la falta de comprensión del mercado, la cual se refiere al desconocimiento de los diversos gustos, preferencias, nuevas tendencias y nuevos patrones de comportamiento del consumidor, lo que nos permite enfocar los productos o servicios de una manera ajustada a las preferencias del cliente; así también, el riesgo al que se enfrenta el (financieros, competitivos, políticos, sociales, entre otros), por lo que su determinación al inicio del emprendimiento es de suma importancia para realizar una planificación cuidadosa y una estrategia adecuada que permita enfrentarlos de manera correcta. De igual manera, (ii) una escasa propuesta de valor, por lo que el emprendedor se debe enfocar en la creación de valor para los clientes, resaltando su valor agregado, sus características y particularidades, de manera que presente una propuesta atractiva y diferenciadora. Otro obstáculo al que se enfrenta es el (iii) desconocimiento sobre la gestión eficiente de los recursos humanos y financieros: es importante poder identificar las necesidades comerciales, para garantizar un crecimiento sostenible hay que promover el conocimiento de la gestión financiera y es necesario seguir algunos consejos básicos como separar las cuentas comerciales y personales para tener una mejor organización financiera. (iv) Otro obstáculo que se considera es la falta de identidad del emprendimiento. Su inadecuado manejo limita el crecimiento del negocio, por tanto es preciso que sea visto como una de las principales aristas debido a que el poder proyectar una imagen en el mercado y alcanzar visibilidad en el mismo es de suma importancia para que los consumidores alcancen una mejor percepción del mismo.

Vale la pena señalar, que si bien son diversos los obstáculos a los que se enfrenta el emprendedor en su camino, también son un escenario para que el emprendedor pueda convertir estos desafíos en oportunidades de crecimiento, destacando su espíritu y la búsqueda constante de innovación, de tal manera que no se mantengan en su status quo, sino que, por el contrario, busquen constantemente formas de mejorar sus productos o servicios para un progreso significativo.

Ahora bien, teniendo definido los obstáculos en la diferenciación resulta necesario mencionar también cuales podrían ser algunas de las acciones para superarlos, entre ellas están: (i) el conocer las nuevas tendencias de mercados y las preferencias del cliente,

las que pueden servir como una brújula para encontrar nuevas oportunidades de negocio y determinar si el producto o servicio puede llegar a alcanzar el éxito; (ii) desarrollar una identidad de marca sólida e invertir para que sea visible, se convierte en un elemento clave para el éxito y la diferenciación, por lo que la construcción de diversos elementos gráficos y audiovisuales que permitan identificar el emprendimiento constituyen aspectos que lo hacen único y reconocido en el mercado; el establecer un producto o servicio que se distinga de la competencia y definir: ¿Qué te hace diferente y por qué los clientes deberían elegirte?, esto constituye un elemento importantísimo, debido a que en un mercado saturado, la diferenciación es esencial y el definir claramente qué hace único a un emprendimiento resalta sus fortalezas y destaca por qué los clientes deberían considerarlo sobre los competidores, por lo que resulta necesario el incluir funcionalidades especiales, un mejor servicio, materiales de mayor calidad, o cualquier aspecto que mejore la experiencia del cliente.

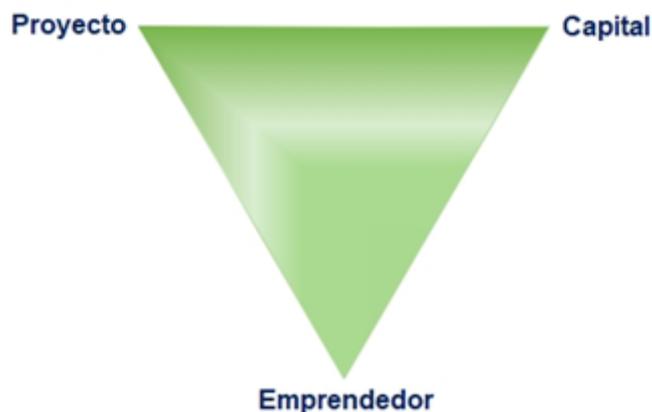
De igual manera, otra de las acciones a realizar es (iii) manejar una efectiva estrategia de marketing, ya que al identificar y dirigirse a clientes potenciales de manera efectiva, incrementa la posibilidad de atraer a aquellos que están interesados en la propuesta de valor, por lo que la diversificación de canales de comunicación también permite una mayor amplitud en la difusión de dicha propuesta, adaptándose a las preferencias variadas de los consumidores. Por otro lado, (iv) el fomento de una cultura de innovación propicia la creatividad y la adaptabilidad, elementos cruciales para el permanente desarrollo empresarial; la formación de alianzas estratégicas, que proporcionan acceso a recursos y competencias complementarias, potencian la capacidad de la empresa para abordar desafíos y aprovechar oportunidades de manera colaborativa, además que la adopción de prácticas sostenibles, a más de contribuir a la reputación de la empresa, propician beneficios económicos y eficiencia operativa. En conjunto, estos pilares estratégicos no solo fortalecen la posición competitiva de la empresa, sino que también contribuyen a su sostenibilidad a largo plazo en un entorno empresarial dinámico y desafiante.

A pesar de todo lo mencionado, algo muy importante por destacar a la hora de emprender, es que el emprendedor es la clave del proceso, y según presenta Schnarch Kirberg, (2014), existe un triángulo invertido conocido como el triángulo emprendedor (ver figura 1) en este triángulo el emprendedor

está en el vértice inferior, el capital en el de la derecha y en el vértice izquierdo, el proyecto o la idea. La gráfica destaca tres componentes y resalta que cuando un emprendimiento no es exitoso, se debe, por lo menos a una de estas tres razones, o a alguna combinación entre ellas: el emprendedor no fue bueno, no obtuvo el capital necesario o el proyecto emprendido era equivocado. Sin embargo, si miramos bien la figura, vemos que el triángulo se apoya en el propio emprendedor, de su firmeza depende, en gran medida, que el modelo no se derrumbe, por lo que se considera que el emprendedor es la piedra angular que sostiene al mundo empresarial, argumentando que son únicos por optimistas, comprometidos, arduos trabajadores que obtienen grandes satisfacciones por ser independientes.

**Figura 1.**

*Triángulo emprendedor.*



**Nota:** Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión (Schnarch Kirberg, 2014).

## 2. Tipos de Diferenciación

Porter (1985) define la diferenciación como “idear un conjunto de diferencias significativas que distinguen los productos de una empresa de los de sus competidores” (p. 23). Kotler y Keller (2012) sostuvieron que la diferenciación implica “lo que la industria en su conjunto considera único” (p. 304). Lambin (1995) afirma que diferenciación significa “ofrecer una oferta única y única que compita por uno o más atributos buscados por el comprador” (p. 345). En fin,

**Los emprendimientos pueden diferenciarse mediante características del producto, personalización, imagen de marca, canales de distribución, precios competitivos y servicios adicionales, adaptándose así a las necesidades del mercado y destacando en la competencia.**

Hooley et al. (2011) sostienen que diferenciación significa “crear una propuesta de valor para el cliente que sea significativamente diferente de los productos competidores existentes en una categoría de producto determinada” (p. 23).

Aunque los autores citados coinciden en que la diferenciación implica crear un conjunto de atributos que son distintivos de los productos de una empresa, se pueden discernir algunos matices importantes en sus definiciones.

Porter (1985) enfatizó la creación de una “diferencia significativa” (p.28), pero no especificó cuál sería. Kotler y Keller (2012) dejaron claro que tenía que ser algo que la industria considerara único. En este sentido, su definición parece más exigente, ya que implica una referencia externa. Lambin (1995) enfatiza no sólo la unicidad, sino que la diferenciación debe dirigirse hacia uno o más atributos que los compradores valoren. De esta forma, se destaca la importancia de considerar las necesidades del cliente en el proceso de diferenciación. Sin embargo, su definición puede suponer que los compradores siempre están de acuerdo sobre los atributos más valiosos, lo que no es el caso en muchos mercados. Finalmente, Hooley et al. (2011) vuelven a la multidimensionalidad cuando hablan de “propuestas de valor” (p. 37), yendo más allá de las meras diferencias en los atributos del producto. Al mismo tiempo, su énfasis en ser significativamente diferentes refuerza la idea de que Kotler y Keller (2012) trascienden la mera singularidad o novedad. Quizás el aspecto más débil es la falta de claridad sobre si esta evaluación “significativa” (p. 305 ), la hacen la empresa, el mercado o los consumidores.

La diferenciación corporativa se refiere a la creación deliberada de atributos y características que brindan a los clientes un producto comercial que es único, distintivo y de valor percibido superior en relación con las alternativas competitivas, creando así una posición única sostenible que es difícil de imitar para otros participantes del mercado (Porter, 1985; Kotler y Keller, 2012; Lambin, 1995; Hooley et al., 2011). Básicamente, implica definir un conjunto coherente de diferencias significativas y comunicarlas de manera efectiva a su público objetivo. Lograr esto puede conducir a una ventaja competitiva con el tiempo.

A continuación, se presentan en la tabla 1 los principales tipos de diferenciación en emprendimientos:

**Tabla 1.***Tipos de diferenciación de emprendimientos.*

<b>Tipos</b>	<b>Variables</b>
Producto	Ofrecer características o atributos distintivos en el producto/servicio.
Personalización y customización	Adaptar la oferta a las necesidades específicas de los clientes
Imagen y marca	Crear una identidad y reputación diferencial
Canal de distribución	Utilizar canales de venta diferenciados
Precios	Ofrecer precios más bajos que la competencia
Servicios adicionales	Agregar servicios extra que el competidor no tiene

**Nota.** Elaboración propia en base a una recopilación de múltiples publicaciones

Los emprendedores necesitan adoptar estrategias de diferenciación para destacarse en el mercado. Esta diferenciación abarca desde ofrecer un producto o servicio con beneficios únicos hasta uno personalizado y adaptado a las necesidades específicas del cliente. Además, construir una imagen y reputación de marcas sólidas es fundamental para crear una identidad diferenciada y memorable. Desde el punto de vista de la distribución, explorar canales de venta innovadores y exclusivos puede proporcionar una ventaja competitiva. Por otro lado, implementar estrategias de precios disruptivas, como ofrecer precios más bajos que los competidores, puede resultar atractivo para los consumidores, la integración de servicios adicionales de valor agregado, como capacitaciones o garantías extendidas, puede mejorar la experiencia del cliente y aumentar la lealtad a la marca. En definitiva, la integración y gestión adecuada de estos elementos estratégicos es fundamental para crear una propuesta de valor competitiva que responda eficazmente a las necesidades y expectativas del mercado.

## **2.1 La diferenciación a través del ciclo de vida de un emprendimiento**

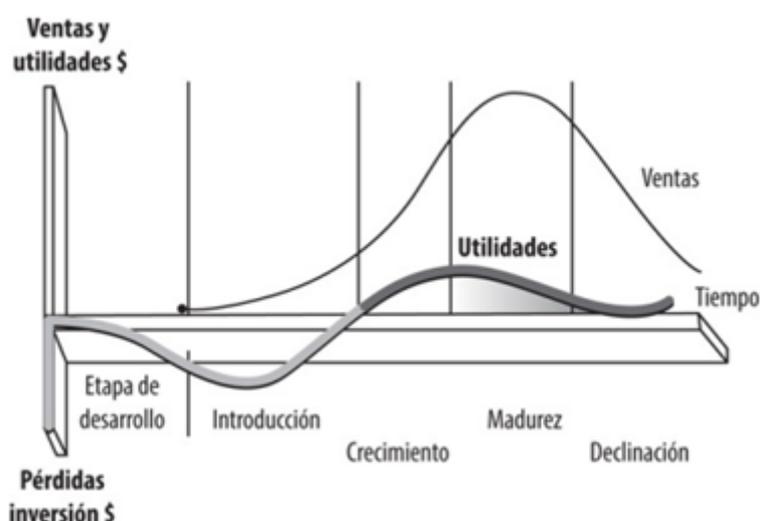
El ciclo de vida de un emprendimiento representa un trayecto dinámico en donde se observan las diferentes etapas que los emprendedores experimentan en su camino hacia el éxito. Todo proyecto de creación de una nueva empresa inicia a partir de una idea, ya sea relacionada con un producto, servicio, una innovadora forma de producción o de prestación de servicios.

A continuación, se observa la Figura 2 el ciclo de vida del emprendimiento, que presenta las diversas etapas del ciclo de vida del emprendimiento, y aunque cada negocio es un caso particular y la duración de cada etapa es variable, Schnarch Kirberg (2014) menciona que existe una teoría ampliamente aceptada que contempla las siguientes etapas: nacimiento, crecimiento y aceleración, madurez y declive, o renacimiento y se define en función de dos dimensiones: el volumen de ventas y/o utilidades y el tiempo, tal como se observa a continuación:

**Desde la concepción de la idea hasta la madurez empresarial, el emprendimiento requiere adaptación, aprendizaje continuo y resiliencia. Cada etapa demanda respuestas proactivas, capacidad de adaptación y un enfoque positivo para superar desafíos y aprovechar oportunidades emergentes.**

**Figura 2.**

*Ciclo de vida del emprendimiento.*



**Nota:** Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión tomado de (Schnarch Kirberg, 2014).

Los emprendimientos exitosos experimentan un ciclo de vida que inicia con la concepción de la idea por parte del emprendedor y culmina en la madurez de la empresa. Este proceso abarca diversas etapas o estadios que sirven como un recordatorio constante de la imperante necesidad de adaptación, aprendizaje continuo y resiliencia por parte del emprendedor a lo largo de su trayectoria en el entorno empresarial. Para Schnarch Kirberg (2014) la características principales de cada fase son:

**Nacimiento:** momento de máxima innovación, estructura pequeña e informal, métodos de decisión altamente centralizados, se puede penetrar en el mercado compitiendo a precios bajos o buscando un nicho de mercado, inicialmente el negocio genera pérdidas que se cubren con financiación, hasta que se alcanza el punto de equilibrio, casi tres cuartas partes de las empresas no sobreviven a esta fase, esta proporción depende del país y del sector.

**Crecimiento y aceleración:** para llegar a esta fase es importante: tener una clara ventaja competitiva, tener una buena cartera de clientes satisfechos, una deuda asumible y los costes controlados, se fidelizan clientes, se abren nuevos mercados y se desarrollan nuevos productos o se mejoran los existentes, se amplía la estructura, se delegan ciertas decisiones y se establecen protocolos internos.

**Madurez:** se alcanza el tamaño óptimo en el mercado y se inicia una competencia intensa con las empresas importantes del sector, es necesario estar atento al mercado para adaptarse rápidamente a los cambios, estrategia defensiva, el objetivo es alcanzar la eficiencia en todos los aspectos: añadir valor al producto, incrementar márgenes; la estructura de la empresa se amplía y se hace más compleja, lo que obliga a formalizar procedimientos, con el riesgo de burocratización.

En sus primeras etapas, resulta necesario llevar a cabo la identificación de oportunidades de negocio, una actividad crucial para el desarrollo del emprendimiento. Una oportunidad de negocio se considera viable cuando la producción y comercialización de un producto o servicio pueden cubrir costos y generar el beneficio esperado, por lo que, al perseguir este objetivo, es primordial diseñar estrategias de negocio efectivas e identificar posibles riesgos, con el propósito de minimizar la probabilidad de fracasos o pérdidas significativas.

Además, es necesario mencionar otro factor importante como lo es la toma de decisiones que se enfoquen en asignar recursos de manera efectiva y eficiente, lo que se revela como un componente clave en el proceso emprendedor. Estas decisiones no solo contribuyen a optimizar el rendimiento del proyecto, sino que también fortalecen su competitividad en el mercado, resultando de suma importancia para alcanzar el éxito empresarial (Nuñez-Lira et al., 2023).

Como se ha podido observar, desde la gestación de la idea inicial, pasando por el desarrollo y crecimiento, hasta alcanzar la consolidación y madurez de la empresa, cada etapa demanda una

respuesta proactiva a los desafíos que surgen en el mercado, y la capacidad de adaptación se convierte en un activo invaluable para enfrentar obstáculos y aprovechar oportunidades emergentes; de la misma manera, el aprendizaje continuo constituye un pilar fundamental en este proceso, ya que el emprendedor debe adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades en cada etapa del ciclo del emprendimiento. Otro aspecto significativo es la resiliencia, entendida como la capacidad de sobreponerse a contratiempos, se convierte en una virtud esencial para mantener la perseverancia y el enfoque positivo ante los desafíos que como emprendedores van a enfrentar.

## **2.2 La innovación y desarrollo de productos dentro del ciclo de vida del emprendimiento.**

Baregheh et al. (2009) definieron la innovación como “un proceso de varios pasos de creación, desarrollo y comercialización de productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que los clientes valoran” (p. 1324). Por otro lado, García y Calantone (2002) creen que la innovación de productos implica “la introducción de nuevos bienes o servicios que mejoran significativamente en términos de sus características o uso previsto” (p. 112). De manera compatible, Johnes y Snelson (1988) sostuvieron que el desarrollo de productos implica “un proceso completo de llevar nuevas ideas de productos al mercado y refinar la producción y el marketing” (p. 114). Finalmente, Crawford y Di Benedetto (2021) afirman que el objetivo de la innovación de productos es “crear bienes, servicios o ideas que los clientes encuentren nuevos y creen valor para ellos y para la empresa” (p. 27). Aunque los autores coinciden en una definición general de innovación de producto, al profundizar en sus enfoques se evidencian diferencias importantes. Baregheh et al. (2009) proporcionan una conceptualización integral al describirlo como un “proceso de múltiples etapas” (p.1334). Esto lleva las consideraciones de innovación más allá del simple diseño del producto para incluir aspectos críticos como la transformación del concepto, la entrada al mercado y la creación de valor diferenciado para la organización. No obstante se considera que la propuesta muestra cierta ambigüedad al no definir ni dar ejemplos de qué etapas

**La innovación y el desarrollo de productos implica un proceso multidimensional para crear, diseñar, desarrollar tecnológicamente, fabricar y comercializar eficazmente bienes, servicios o soluciones que se perciban como diferentes, mejores y más valiosos.**

implicaría el proceso descrito, por su parte, García y Calantone (2002), se limitan a los resultados de “mejoras significativas” y “nuevos usos” (p. 113). Si bien este énfasis es válido, puede llevar las iniciativas de innovación a una perspectiva de corto plazo e ignorar consideraciones más estratégicas de la dirección a largo plazo de la organización a través de la innovación. De tal forma, Johne y Snelson (1988) priorizaron las etapas de producción y marketing, ignorando el hecho de que gran parte del valor de la innovación se crea en las primeras etapas de desarrollo de ideas y conceptos. Finalmente, la perspectiva de Crawford y Di Benedetto (2021) sobre la “percepción de novedad” (p. 67) proporciona una dimensión subjetiva importante, pero está sujeta a las tendencias del mercado. En cambio, unos procesos de innovación internos sólidos deben garantizar cierto grado de novedad objetiva, no sólo de novedad percibida.

La innovación y el desarrollo de productos empresariales implica un proceso multidimensional para crear, diseñar, desarrollar tecnológicamente, fabricar y comercializar eficazmente bienes, servicios o soluciones que se perciban como diferentes, mejores y más valiosos. Buscar alternativas disponibles a través de actividades técnicas y comerciales sistemáticas, progresivas y planificadas (incluyendo fases y actividades relacionadas) encaminadas a satisfacer las necesidades del cliente de forma rentable y eficiente para la empresa (Baregheh et al., 2009; García y Calantone, 2002; Johne y Snelson, 1988; Crawford y DiBenedetto, 2021).

### 3. Herramientas de Diferenciación de los Emprendimientos

En el contexto de los emprendimientos, la diferenciación se ha convertido en un factor crucial para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento en mercados altamente competitivos. Las herramientas y estructuras de planificación juegan un papel fundamental en este proceso, permitiendo a los emprendedores identificar y capitalizar las oportunidades de innovación y diferenciación. Entre estas herramientas se encuentran el plan de negocios, el proyecto de inversión, y el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La

**El plan de negocios, el proyecto de inversión y el análisis FODA, son fundamentales para identificar oportunidades de innovación y diferenciación, garantizando así la sostenibilidad y el crecimiento en mercados competitivos. El modelo CANVAS es esencial para definir estrategias y generar valor. El marketing, con las 4P's, juega un papel crítico para satisfacer las demandas del mercado y asegurar el crecimiento empresarial.**

innovación, en este sentido, se convierte en proceso importante para el desarrollo de spin-offs y para la generación de valor e identificación-concreción por el usuario (Aguilar Rodríguez et al., 2023).

Un plan de negocios sirve como piedra angular de una estrategia comercial y proporciona un marco detallado que define los objetivos, estrategias y proyecciones financieras de la empresa. Además, los proyectos de inversión ayudan a tomar decisiones informadas relacionadas con la asignación de recursos y la búsqueda de financiamiento, a través de una evaluación integral de la viabilidad económica y financiera del plan de negocios. En última instancia, el análisis estratégico conocido como FODA se convierte en una herramienta clave que permite identificar y comprender las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades ambientales, mitigar las debilidades internas y responder a las amenazas externas que tiene una empresa. Estas herramientas proporcionan una base sólida para una planificación, ejecución y gestión empresarial eficaz, lo que permite a las empresas adaptarse a los cambios del mercado y lograr el éxito a largo plazo.

Para lograr una diferenciación efectiva, es imprescindible que los emprendedores se apoyen en herramientas de planificación y gestión. El análisis de mercado y la identificación del segmento dispuesto a adquirir la idea innovadora son pasos fundamentales para iniciar acciones dirigidas al crecimiento y estabilidad económica (Aguilar Rodríguez et al., 2023). Además, el conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes de los emprendedores se destacan como elementos imprescindibles para lograr una diferenciación significativa en el mercado (Geraldo Campos et al., 2022).

Un enfoque centrado en la innovación empresarial significa la búsqueda continua de nuevas ideas, procesos y productos que creen valor para los clientes y logren la diferenciación en el mercado. Al fomentar una cultura de creatividad y experimentación, los emprendedores pueden identificar oportunidades de mejora y desarrollar soluciones innovadoras que satisfagan las necesidades cambiantes del mercado. La cooperación con socios externos, las inversiones en investigación y desarrollo y la adaptación flexible a las nuevas tendencias son los principales elementos que impulsan la innovación en la empresa y aseguran así su relevancia y competitividad a largo plazo.

La gestión eficiente de los recursos financieros, la búsqueda de la diferenciación en el mercado, y la adecuada gestión del conocimiento y habilidades son aspectos clave para la continuidad del negocio (Geraldo Campos et al., 2022). Esto implica no solo la generación de ingresos y la satisfacción de necesidades en el mercado, sino también la adaptación a las dinámicas empresariales actuales, que exigen la implementación de estrategias de innovación dentro de los procesos de gestión para generar competitividad empresarial (Heredia Bustamante et al., 2023).

La gestión eficiente de recursos en los emprendimientos implica identificar y priorizar los recursos clave, automatizar procesos y aprovechar la tecnología disponible que pueda aplicar, es importante mencionar que al promover una cultura organizacional enfocada en la eficiencia y la innovación acompañada de un seguimiento continuo del rendimiento, se puede mejorar la eficiencia operativa y reducir costos, asegurando así el éxito a largo plazo del emprendimiento.

La adopción de estas prácticas permite a los emprendimientos no solo sobrevivir, sino prosperar en entornos de mercado competitivos, garantizando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

### **3.1 El modelo de negocio CANVAS y su importancia para el desarrollo del emprendimiento**

Los modelos de canvas o lienzos han sido muy utilizados desde la propuesta original del Business Model Canvas por Osterwalder y Pigneur en el año 2010, y lo describían como las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Van Der Pijl, 2022). Para Sanabre et al. (2018) consiste en una herramienta para el diseño de modelos de negocio, cuyo carácter sintético, visual y colaborativo ha propiciado su éxito y popularidad. De igual manera, Hadi et al. (2023) señala al Business Model Canvas como un marco que analiza los esfuerzos de los modelos en forma visual en la forma de pintura sobre un lienzo para que pueda entenderse y comprenderse fácilmente (p.9).

En la figura 3 se puede observar este modelo, el cual es una herramienta de gestión que permite que un empresario o emprendedor defina su propuesta de valor, su público objetivo, los canales a utilizar para hacer conocer y llegar su producto o servicio, las relaciones a crear con los clientes, los recursos con los que debe contar, las actividades clave a realizar, quienes serán sus socios clave, para finalmente definir su estructura de costos y la fuente de ingresos.

**Figura 3.**  
*Business Model Canvas.*



**Nota:** Modelo Canvas aplicado al negocio, adaptado de (Van Der Pijl, 2022, pp. 21-22).

En dicho lienzo cada indicador tiene un aporte al desarrollo de la idea de negocio, y ante la competencia cada vez más feroz cada día son más emprendimientos que lo utilizan para incrementar su nivel de competitividad en el mercado, por ello a continuación, se detallan cada uno de los indicadores del Business Model Canvas:

**Tabla 2.**  
*Indicadores – Business Model Canvas.*

Indicador	Descripción
1. Propuesta de valor	Es algo que ofrecemos y debe tener beneficios para el público objetivo o segmento de mercado, con un poder diferenciador.
2. Segmento de Clientes	Se reconocen a los consumidores y sus características y sus necesidades, para que los productos ofrecidos puedan ser adecuados y se conviertan en la solución que buscan.
3. Relación con el Cliente	El mantener relaciones duraderas con el cliente debe convertirse en un hábito, después de todo, los esfuerzos están ahí para satisfacer las necesidades del cliente. Se necesita la estrategia adecuada para determinar interacciones y mantener clientes leales
4. Actividades clave	Son todas las actividades relacionadas con la productividad empresarial y que se relacionan con la propuesta de valor a ser entregada al mercado

5. Fuente de ingresos	El negocio es una fuente de ingresos operativos, a través de este se genera ingresos de cada actividad que se ofrece a través del negocio
6. Canales	Son una forma para que, como actores comerciales, se llegue al mercado, se logre su reconocimiento y brinde el producto al público objetivo.
7. Recursos clave	<p>Para contar con productos que sean valiosos, útiles y atractivos a los ojos del mercado, se necesitan planificar todo tipo de recurso necesarios, desde materias primas y recursos humanos hasta procesos operativos de negocio.</p> <p>Este elemento es importante para respaldar las principales actividades del negocio, de modo que los productos comerciales pueden realizarse.</p> <p>Algunas categorías de activos relacionados con esto son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos Físicos: instalaciones de fábrica, edificios, terrenos, vehículos o máquinas herramienta,</li> <li>• Activos intelectuales: marcas, patentes, derechos de autor, información confidencial de la empresa,</li> <li>• Activos Humanos: fuerza laboral,</li> <li>• Activos financieros: efectivo empresarial, crédito, bonos o acciones empresariales.</li> </ul>
8. Asociación clave	Comprende a aquellos colaboradores esenciales para el éxito del proyecto, complementando las capacidades de la organización
9. Estructura de costos	<p>Es un desglose de los factores que influyen en la configuración de los costos para respaldar la actividad empresarial.</p> <p>Normalmente, estos elementos del Business Model Canvas incluyen cosas como costos de materias primas, costos de marketing, costos de producción, costos de empaque y distribución, y salario de los empleados.</p> <p>Hay dos Costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijos: que surgen que son independientes de la cantidad de producción</li> <li>• Variables: los costos que surgen varían según la cantidad producida de modo que se necesitan informes financieros adecuados para poder calcular el coste.</li> </ul>

**Nota:** Indicadores que son útiles para medir el progreso, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas, adaptado de (Hadi et al., 2023).

El modelo de negocio Canvas surge como una valiosa herramienta al emprender la creación o reestructuración de un negocio existente. Proporciona una guía estructurada para alcanzar los objetivos planteados, al tiempo que define de manera sistemática los elementos esenciales a considerar para el desarrollo de una idea de negocio.

En la sociedad actual, caracterizada por la incertidumbre y la constante evolución tecnológica y digital, surgen nuevas necesidades que exigen enfoques y estrategias innovadoras que permitan captar mayor cuota de mercado. En este contexto, es importante para las empresas y emprendimientos adaptarse e innovar para mantenerse en un mercado altamente competitivo y en constante cambio.

### **3.2 El Marketing: Elemento clave en el Emprendimiento**

Los emprendedores deben tener la habilidad de comprender al nuevo consumidor: conocer quién es, qué adquiere, cuánto invierte, cómo realiza sus pagos y dónde efectúa sus compras. Esta comprensión proporciona una base clara para el emprendimiento y reduce significativamente la incertidumbre. Desde esta perspectiva, el marketing debe ser considerado como el componente de formación primordial para el nuevo emprendedor.

Marketing es aquella ciencia que permite la identificación de necesidades del consumidor, las analiza, crea productos y/o servicios y logra procesos de intercambio para satisfacer dichas necesidades identificadas. Para Armstrong & Kotler (2013) es la gestión de relaciones redituables con los clientes. Es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción.

Según Schnarch Kirberg (2016) el marketing no es sinónimo de comercialización o venta, sino que, precisamente, es la función que ayuda a identificar las verdaderas necesidades, expectativas y deseos del mercado, desarrollando los productos para satisfacerlas, validar las ofertas, colaborando a fijar los precios correspondientes, ofreciéndolos en los lugares adecuados y con buenas estrategias de comunicación y postventa. Es decir, es aquel que orienta todo el proceso mediante el cual las ideas se transforman en productos aceptados por el mercado.

El marketing, gracias al estudio de mercado, tiene la capacidad de identificar necesidades insatisfechas y determinar si existe un segmento dispuesto a adquirir el producto o servicio, lo que se traduce en la concepción de una idea de negocio. Además, evalúa y valida esta idea ante las verdaderas necesidades y expectativas del mercado, facilitando así el diseño de los productos y las estrategias para su comercialización. Sin embargo, es importante destacar que muchos negocios fracasan no debido a la falta de un buen producto o servicio, sino a la inexistencia de una estrategia de marketing sólida. Es por ello que el marketing, en este sentido, se convierte en la herramienta fundamental que tienen las empresas, negocios y emprendedores para comunicar su propuesta de valor y persuadir a su público objetivo para que tomen la decisión de compra. Todo esto se logra a través de estrategias de marketing efectivas, que no solo se centran en la creación de un buen producto o servicio, sino también en su promoción y visibilización para que el público objetivo lo conozca y lo adquiera.

Por tal razón, resulta necesario, que al momento de identificar las ideas de negocio se consideren las siguientes preguntas para determinar las variables que se deben considerar al momento de crear una propuesta de valor (Schnarch Kirberg, 2014).

**Figura 4.**

*Identificación de ideas y oportunidades de negocio.*



**Nota:** Principales preguntas para identificar ideas y oportunidades, adaptado de Schnarch Kirberg, (2016).

Todas estas preguntas sirven como guía para que el emprendedor tenga un panorama claro y con ello pueda definir a detalle la propuesta de valor para su cliente, sin embargo, la mayoría de los errores comerciales que cometen los emprendedores se pueden evitar definiendo diversas estrategias de marketing, con el fin de implementar acciones para lograr los resultados deseados, por

el contrario, su carencia es la que está detrás de errores como lanzar un producto inadecuado, establecer mal los precios, hacer una distribución incorrecta de los productos y un inadecuado manejo comunicacional.

Para ello a continuación se presentan las estrategias del Marketing que permitirán al Emprendedor tomar las principales decisiones relativas al producto, examinar aspectos relacionados con la estrategia de precio, comprender y tomar decisiones relativas a la distribución comercial y definir los aspectos sobre comunicación del negocio.

**Tabla 3.**

*Estrategias de marketing.*

Tipo	Descripción
Producto	Producto como cualquier bien, servicio o idea que posea valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad o un deseo. Se considera: la forma, el color, el diseño, la calidad, la garantía, el envase, la marca
Precio	Es el valor que el consumidor otorga a la utilidad que recibe en un intercambio. Desde un punto de vista económico, el precio es la cantidad de dinero que paga un consumidor para adquirir un producto, o bien la cantidad de dinero que cobra una empresa por la venta de un producto. Desde el punto de vista del marketing, el precio es el conjunto de esfuerzos y sacrificios, monetarios y no monetarios, que un comprador debe realizar como contrapartida de la obtención de un determinado nivel de utilidad. Para fijar el precio se considera: los costos de producción, la competencia, el consumidor, el ciclo de vida del producto.
Plaza o Distribución	Coloca los productos fabricados por las empresas a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que los necesite y en el lugar donde desee adquirirlos. La distribución es el nexo de unión entre la producción y el consumo. En la distribución se considera: los intermediarios o canales de distribución

---

Comunicación	Reúne todas las herramientas de comunicación del marketing: la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la publicidad, los instrumentos de comunicación directa, y otros instrumentos de comunicación. Todos estos elementos se denominan el mix de comunicación.
--------------	---

---

**Nota:** Las 4P's del marketing, adaptado de Rubio, (2013).

El uso y la aplicación de las estrategias del marketing, conocidas como las 4P's, han sido fundamentales en el ámbito empresarial, demostrando su relevancia continua en la práctica empresarial contemporánea. Estas 4P's representan los pilares fundamentales que orientan la estrategia de marketing de una empresa, ofreciendo un marco integral para el desarrollo empresarial al permitir que las empresas gestionen de manera exitosa la comercialización de sus productos y/o servicios. Al adoptar este enfoque, las empresas pueden adaptar sus estrategias a las necesidades y preferencias del mercado, maximizando así sus oportunidades de éxito y crecimiento empresarial.

#### 4. Casos de Estudio



La Industria de Elaborados Naturales Horchata “La Sureñita” S.A., con sede en Loja, ha sido un pilar económico desde 1992, fusionando la tradición local con la selección experta de 28 plantas medicinales deshidratadas para su horchata. Originariamente una empresa familiar, ha experimentado un crecimiento notable, pasando a ser una entidad jurídica formalmente establecida. Su éxito en el mercado local ha impulsado mejoras en sus procesos de producción y comercialización. Constituida mediante Escritura Pública y con la Resolución Nro. 02-C-DIC-396 de la Superintendencia de Compañías, está registrada en el Registro Mercantil bajo la partida número 389 desde julio de 2002. Asimismo, está inscrita en el Servicio de Rentas Internas con el RUC N° 1191708330001. La empresa no solo ha destacado en la industria local, sino que también ha demostrado su compromiso con la calidad y la legalidad en todas sus operaciones, consolidándose como un referente en la producción de horchata en la región de Loja.



Morelia Parrilla se caracteriza en Loja por sus cortes selectos preparados junto a ingredientes de calidad, se inició en septiembre del 2015, comenzó como una pizzería, con otra técnica de elaboración de las pizzas que son a la parrilla poco a poco se fue incrementando el ámbito de los cortes así mismo culturizando a la gente de Loja en el tema de cortes y términos de la carne, manejando la maduración de la carne se trabaja en las parrillas con carbón y leña, las cocinas tienen 31 muy buenos implementos de cocina en las cuales también trabajan 22 personas tanto en servicio como cocina. Cada año se modifica la carta suprimiendo platos que no tiene mayor acogida y agregando nuevos platillos utilizando productos sanos y frescos.

#### **4.1 El ciclo de vida de los emprendimientos lojanos**

Los emprendimientos Morelia y La Sureñita ofrecen una visión valiosa en las distintas fases del ciclo de vida empresarial. El origen de ambos negocios se vincula a las necesidades y experiencias específicas del mercado. Morelia, inicialmente concebida como una pizzería con preparación a la parrilla, y La Sureñita, dedicada a la producción de horchata, evidencian la habilidad de los emprendedores para identificar oportunidades en el mercado local y presentar propuestas diferenciadoras. Estos casos resaltan la relevancia de la creatividad y la capacidad de adaptación durante la etapa inicial del emprendimiento. Esto se debe a que es fundamental que cualquier emprendedor, antes de lanzar su idea de negocio, identifique con precisión las necesidades del consumidor y ajuste su propuesta para satisfacer esas expectativas. De este modo, se logra la aceptación en el mercado.

A medida que avanzan a la etapa de crecimiento, ambos emprendimientos adoptan estrategias para expandir su propuesta de valor y consolidarse en el mercado. Morelia diversifica su oferta y mejora la calidad del servicio, buscando posicionarse como un restaurante que ofrece productos locales de kilómetro cero. Se diferencian de la competencia mediante la capacitación continua de su personal y la resolución proactiva de problemas. Por su parte, La Sureñita, amplía su clientela a través de la diversificación del producto y la segmentación de mercado. Buscó la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura BPM, lo que les permitió acceder a grandes cadenas de supermercados y garantizar los más altos estándares de calidad. Estas estrategias reflejan una orientación hacia la diferenciación y la expansión

durante esta fase en el ciclo de vida del emprendimiento, en donde su implementación resulta crucial, de tal manera que el identificar las oportunidades del mercado, capitalizarlas y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo les permita mantener una ventaja competitiva sólida.

Morelia y La Sureñita han enfrentado diversos obstáculos a lo largo de su trayectoria adaptándose y superando los desafíos mediante la planificación, innovación y el enfoque en la calidad y servicio al cliente. Para Morelia, sus inicios fueron difíciles. Enfrentaron dificultades debido a la regeneración urbana en la ciudad de Loja en el año 2016. Los movimientos de tierra generados por esta obra dificultaron el acceso, lo que resultó en bajas ventas y días en los que ni siquiera pudieron cubrir los costos operativos. Además, enfrentaron dificultades en aspectos contables, financieros y legales, por lo que reconocen la importancia de la organización y de recibir asesoramiento adecuado desde el principio. Por su parte, Sureñita destaca que uno de los mayores desafíos ha sido crear una empresa desde cero sin respaldo financiero inicial y sin apoyo suficiente del gobierno o instituciones financieras. Además, menciona que han enfrentado la quiebra en tres ocasiones, pero han logrado sobreponerse gracias a su fortaleza y determinación.

La etapa de aceleración en un emprendimiento es crítica, ya que representa un período de rápido crecimiento y expansión. Durante esta fase, las acciones proactivas hacia la innovación y la mejora continua son fundamentales para mantener la competitividad y aprovechar al máximo las oportunidades del mercado. En el caso de Morelia, sus esfuerzos por realizar mejoras anuales en infraestructura, calidad de comida y servicio, así como las inversiones significativas en la adquisición de terreno y construcción de su propia infraestructura, muestran un compromiso firme con la excelencia operativa y la satisfacción del cliente, además, la introducción de programas de reservas para adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado demuestra una elevada agilidad empresarial.

Por otro lado, La Sureñita también destaca la importancia de adaptarse continuamente y buscar oportunidades durante la etapa de aceleración. Es por ello que han establecido una alianza estratégica con “Family Food”, una empresa dedicada a la compra de productos latinos para el mercado estadounidense. Además, la adquisición de nueva maquinaria y la implementación de estrategias para atender diferentes segmentos de mercado son fundamentales, por lo que, en respuesta a las necesidades de estos segmentos, ofrecen servicios de maquila para una empresa con sede en Estados Unidos llamada “Mama Tere”. Asimismo, la empresa lleva a cabo la producción a granel para cadenas de restaurantes a nivel nacional, una medida que ha sido

recibida positivamente, ya que les permite adquirir productos en grandes cantidades sin incurrir en gastos adicionales de envases. Además, llevan a cabo sondeos de opinión, tanto cualitativos como cuantitativos, para comprender mejor las necesidades y preferencias de sus clientes. Todo esto demuestra su compromiso en adaptarse a las necesidades de sus clientes y en establecer colaboraciones estratégicas para ampliar su alcance en el mercado. La ejecución de acciones como las mencionadas es crucial para asegurar un crecimiento sostenible y una posición sólida en el mercado, resultando fundamental que los emprendimientos se adapten rápidamente, innoven y mejoren continuamente su oferta para estar mejor posicionados y alcanzar el éxito a largo plazo.

La estrategia de marca juega un papel esencial en la fase de aceleración, y ambos emprendimientos demuestran un enfoque consciente en la construcción y gestión de su identidad de marca. La evolución de la marca de Morelia se ha logrado mediante un trabajo continuo, fortaleciendo su posición en el mercado local a través de la calidad de la comida. En contraste, La Sureñita ha buscado colaboraciones estratégicas y ha empleado profesionales externos para aportar ideas innovadoras, indicando una mentalidad estratégica y de aceleración en la gestión de la marca.

Finalmente, en la etapa de madurez, ambos emprendimientos enfrentan desafíos consolidados y muestran una respuesta reflexiva y estratégica. La planificación y organización de sus actividades indican una respuesta típica de la etapa de madurez, donde los emprendedores consolidan sus operaciones. Con base en lo señalado, el emprendimiento es un camino desafiante, pero gratificante. Requiere una combinación de visión, perseverancia y capacidad de adaptación, lo que implica identificar oportunidades únicas en el mercado, ya sea a través de productos o servicios diferenciados, y construir una propuesta de valor sólida que genere valor para los clientes. Sin embargo, su éxito no se logra de la noche a la mañana. Demanda un enfoque constante en la innovación, la calidad y la satisfacción del cliente, así como la capacidad de superar obstáculos y adaptarse a los cambios del mercado.

## **5. Conclusiones**

La diferenciación en el emprendimiento resalta la importancia de establecer ventajas competitivas y resalta la necesidad de adaptarse al consumidor a través de la adecuada comprensión del mercado y del desarrollo de una atractiva propuesta de

valor, a más de esto, propone acciones clave como: conocer las tendencias del mercado, desarrollar una identidad sólida y promover una cultura de innovación, todo esto destacando el papel central del emprendedor en el éxito del proyecto.

Los tipos de diferenciación en emprendimientos resaltan la importancia de crear atributos únicos y significativos en los productos, enfocándose en establecer una posición competitiva sostenible y difícil de imitar, para ello se presenta una guía práctica al identificar, desde características del producto hasta servicios personalizados y construcción de imagen de marca.

El ciclo de vida del emprendimiento muestra un viaje dinámico desde la concepción de la idea hasta la madurez empresarial, destacando la necesidad constante de adaptación, aprendizaje continuo y resiliencia por parte del emprendedor. Cada fase, desde el nacimiento hasta la madurez, presenta desafíos específicos que requieren respuestas proactivas y decisiones estratégicas.

En la innovación y desarrollo de productos dentro del ciclo de vida del emprendimiento, diversos autores concuerdan en la creación de productos o servicios nuevos o mejorados, y se observan matices en sus definiciones, algunos enfatizan la importancia de considerar múltiples etapas, otros priorizan aspectos específicos como mejoras significativas o percepción de novedad. Sin embargo, todos subrayan su papel estratégico en el éxito empresarial al satisfacer las necesidades del cliente de forma rentable, por lo que la innovación en el emprendimiento demanda un enfoque holístico y sistemático para garantizar competitividad y creación de valor diferenciado.

El análisis de las herramientas de diferenciación en emprendimientos revela su importancia para la sostenibilidad y el crecimiento en entornos altamente competitivos, estrategias como: el plan de negocios, el proyecto de inversión y el análisis FODA ofrecen un marco integral para la identificación y capitalización de oportunidades de innovación. La innovación empresarial, respaldada por el modelo Canvas, emerge como un elemento vital para la creación y captación de valor en el mercado. Además, el marketing, especialmente mediante las 4P's, se establece como un componente esencial para comprender al consumidor y promover la diferenciación efectiva en el mercado, de manera que el uso efectivo de estas herramientas no solo garantiza la sostenibilidad de los emprendimientos, sino que también potencia su capacidad de adaptación y crecimiento en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

## EXTENDED SUMMARY

This chapter on Entrepreneurial Differentiation Strategies provides a comprehensive overview of differentiation strategies in entrepreneurship, emphasizing the importance of adaptation, innovation, and strategic focus for business success in competitive environments. By applying specific tools and strategies, entrepreneurs can stand out and thrive in an ever-evolving market, which is developed through various sections aimed at providing a comprehensive approach to business growth and entrepreneur strengthening. From the importance of differentiation in a highly competitive market to the implementation of specific tools and strategies, the goal is to offer the reader a complete set of knowledge and skills to excel in the business world.

The first section, titled “Differentiation in Entrepreneurship,” highlights the importance of differentiation as a key factor for success in competitive environments. Common obstacles are identified, and concrete actions are offered to overcome them, with an emphasis on the central role of the entrepreneur in this process. It is emphasized that successful entrepreneurship is characterized by its ability to adapt, resilience, and constant innovation. Additionally, the importance of effective collaboration, strong leadership, and efficient resource management to overcome obstacles such as lack of market understanding and limited resource management is underscored.

The second section, “Types of Differentiation,” delves into the need to address various aspects to stand out in a competitive market. The importance of adapting to market needs and offering distinctive value propositions that resonate with customers is emphasized. Different approaches to differentiate a business are explored, from offering products with unique features to customizing services according to specific customer needs. Furthermore, the construction of a strong and distinctive brand identity is discussed, as well as the exploration of innovative distribution channels and disruptive pricing strategies.

In the third section, “Differentiation Throughout the Entrepreneurship Lifecycle,” the importance of adaptation and continuous learning throughout the entrepreneurship lifecycle is analyzed. The entrepreneurship lifecycle is presented as a dynamic journey encompassing various stages, from inception

to decline or revival. The need for proactive responses and a positive approach to overcome challenges and seize emerging opportunities at each stage of the cycle is highlighted.

The fourth section, “Innovation and Product Development in the Entrepreneurship Lifecycle,” emphasizes the importance of innovation as a strategic process for business success. The need for a multidimensional approach covering creation, design, technological development, manufacturing, and marketing of differentiated and valuable products or services for customers is discussed. The importance of considering both technical and business aspects in this process to meet customer needs profitably and efficiently is highlighted.

In the fifth section, “Entrepreneurial Differentiation Tools,” a comprehensive approach to differentiate and strengthen entrepreneurship is offered. The importance of tools such as business plans, investment projects, SWOT analysis, and the CANVAS business model in creating value and business competitiveness is highlighted. The importance of effective marketing strategies, based on the 4Ps, for successful management of product and service marketing is discussed.

Finally, the chapter presents two case studies of entrepreneurship that have established themselves as benchmarks in the city of Loja, Ecuador, in their respective sectors. These examples illustrate how entrepreneurs have faced and overcome various obstacles, turning these experiences into drivers for their market growth. More importantly, these cases offer valuable lessons to the reader on how to learn from mistakes, make informed decisions, and take timely actions.

## Referencias:

- Aguilar Rodríguez, A. E., Vargas Vega, T. D. J., & Hernández Veleros, Z. S. (2023). Lienzo de negocios proyectual: Una herramienta para desarrollar modelos de negocio de emprendimientos de base científica y tecnológica. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 13(20). <https://doi.org/10.33571/teuken.v13n20a5>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* (11.a ed.). Prentice Hall.

- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Crawford, C. M., & Di Benedetto, C. A. (2021). *New Products Management* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(01\)00132-1](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(01)00132-1)
- Geraldo Campos, L. A., Moreno Estelle, S. P., Palacios Pizarro, C. S., & Tito Huamaní, P. L. (2022). Diseño y validación de escalas de perdurabilidad en emprendimiento empresarial. *Retos*, 12(24), 350-366. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.09>
- Hadi, D. P., Yunus, M., Sutono, A., Wuryandini, E., Suneki, S., Nugraha, A. E. P., & Adhi, A. H. P. (2023). MSME Sustainability Strategy During The COVID-19 Pandemic by Analyzing the Role of Crowdfunding and the Digital Market by Improving Msme Performance Using the Canvas Model Business Strategy as an Intervening Variable. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e0865. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.865>
- Heredia Bustamante, J. A., Aguilar Talamante, P., & Leyva Carreras, A. B. (2023). Innovación como medida de competitividad para generar ventaja competitiva en las pequeñas y medianas empresas (pymes): Innovación y competitividad empresarial. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 39. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.551>
- Hooley, G. J., Piercy, N. F., & Nicoulaud, B. (2011). *Estrategia de marketing e posicionamiento competitivo* (4. ed). Pearson Prentice Hall.
- Johne, F. A., & Snelson, P. A. (1988). Success factors in product innovation: A selective review of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 5(2), 114-128. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(88\)90003-3](https://doi.org/10.1016/0737-6782(88)90003-3)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta). Pearson Educación.
- Lambin, J.-J. (1995). *Marketing Estrategico* (Tercera). McGraw Hill Editorial.
- Nuñez-Lira, L. A., Alfaro Bernedo, J. O., Aguado Lingan, A. M., & González Ponce De León, E. R. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Especial 9), 628-641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.39>

- Porter, M. E. (1985). TECHNOLOGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-78. <https://doi.org/10.1108/eb039075>
- Porter, M. E. (2015). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/sudamericanoloja/114080?page=49>
- Rubio, R. S. (2013). Introducción al marketing. ECU. <https://elibro.net/es/ereader/sudamericanoloja/62288?page=186>
- Sanabre, C., Pedraza-Jiménez, R., & Codina, L. (2018). WebSite Canvas Model: Propuesta de un modelo visual para la ideación estratégica de sitios web. *Revista española de Documentación Científica*, 41(4), 221. <https://doi.org/10.3989/redc.2018.4.1542>
- Schnarch Kirberg, A. (2014). *Emprendimiento exitoso: Cómo mejorar su proceso y gestión*. Ecoe Ediciones.
- Schnarch Kirberg, A. (2016). El marketing como estrategia de emprendimiento. Ediciones de la U. <https://elibro.net/es/ereader/sudamericanoloja/93368?page=83>
- Van Der Pijl, P. (2022). Patrick van der Pijl. *Design Management Review*, 33(1), 32-33. <https://doi.org/10.1111/drev.12286>

# Usabilidad empresarial: transformando experiencias, construyendo éxito

Miguel Angel Minga\*  
Jenny Rivera Lituma\*\*

---

## Resumen

**Palabras clave:**  
*Usabilidad, Tecnologías emergentes, Accesibilidad, Experiencia de usuario, Diseño web, Inteligencia artificial, Realidad aumentada, Adaptabilidad.*

**Keywords:**  
*Usability, Emerging technologies, Accessibility, User experience, Web design, Artificial intelligence, Augmented reality, Adaptability.*

Este capítulo explora la interacción entre usabilidad y tecnologías emergentes en empresas, enfatizando cómo su integración puede revolucionar la experiencia en línea. Resalta la importancia de la accesibilidad y la usabilidad web para el éxito empresarial, destacando el rol de tecnologías como la realidad aumentada, inteligencia artificial y chatbots en aumentar la retención de usuarios hasta un 70%, transformando interacciones efímeras en relaciones duraderas. La accesibilidad es fundamental para una experiencia inclusiva, con herramientas como el reconocimiento de voz que permiten igualdad de acceso a la web. Además, se discuten la necesidad de un diseño web adaptable y duradero, la anticipación de tendencias tecnológicas, y el equilibrio entre estética y funcionalidad. Finalmente, aborda retos en usabilidad y accesibilidad, proponiendo estrategias como el diseño responsivo y el cumplimiento de las WCAG para mejorar la experiencia del usuario y promover prácticas de diseño efectivas y consistentes.

\* Profesor del Instituto Tecnológico Superior Sudamericano - Ecuador. Correo: maminga@ists.edu.ec | <https://orcid.org/0009-0001-4271-2685>

\*\* Profesora del Instituto Tecnológico Superior Sudamericano - Ecuador. Correo: jvriviera@ists.edu.ec | <https://orcid.org/0009-0005-3274-368X>

## 1. Introducción

En la era digital, donde la información fluye con una rapidez abrumadora y las oportunidades son fugaces, los usuarios muestran una paciencia limitada. Mateos & Sparapani, (2017) revelaron que el 88% de los usuarios abandonan un sitio web si no es lo suficientemente interactivo y útil. Esta estadística, alarmante pero reveladora, plantea un desafío crucial: ¿Cómo capturar y retener la atención de estos usuarios exigentes? La respuesta yace en las estrategias y tecnologías adecuadas que, sorprendentemente, pueden aumentar la retención de usuarios en un asombroso 70%, convirtiendo visitantes efímeros en clientes leales. Este capítulo desglosa cómo las tecnologías emergentes como la realidad aumentada, la usabilidad, los chatbots, la inteligencia artificial y la accesibilidad están revolucionando la experiencia de usuario en la navegación en línea.

**En la era digital, retener usuarios en sitios web requiere tecnologías y estrategias que mejoren significativamente la experiencia de usuario convirtiendo visitantes efímeros en clientes leales.**

Con base en lo señalado, el presente capítulo se enfoca particularmente en la accesibilidad, explorando tecnologías flexibles para crear sitios web manejables, intuitivos y accesibles con aspectos que a menudo son subestimados, pero poseen un impacto significativo en la experiencia del usuario. Además, descubrirás cómo el reconocimiento de voz y la inteligencia artificial están nivelando el campo de juego para las personas con discapacidades, permitiéndoles disfrutar de la web en igualdad de condiciones (Marin et al., 2023). Finalmente, conocerás historias de éxito reales de marcas que han implementado la usabilidad, logrando un aumento exponencial en la retención de visitantes, el compromiso del usuario y los beneficios económicos, al explorar el panorama de tecnologías emergentes, se establece el escenario para un análisis profundo de su impacto en la usabilidad y accesibilidad web, marcando la transición hacia la importancia de estos elementos en el diseño.

## 2. De la usabilidad al diseño

La usabilidad y el diseño web se entrelazan estrechamente, formando la esencia de cómo los usuarios interactúan y experimentan un sitio web. Esta sección explora la intersección entre estos dos campos críticos, destacando la importancia de un enfoque equilibrado para crear sitios web efectivos y accesibles.

**La usabilidad y el diseño web están profundamente interconectados y son esenciales para la experiencia del usuario. Un enfoque equilibrado en estos campos es crucial para desarrollar sitios web que no solo sean estéticamente atractivos, sino también funcionales y accesibles, permitiendo a los usuarios interactuar con el sitio de manera eficaz y satisfactoria.**

### 2.1 Sentidos de la usabilidad

La usabilidad en el diseño web se define como el conjunto de prácticas orientadas a crear experiencias de usuario efectivas y satisfactorias. Este enfoque se concentra en asegurar que los usuarios puedan acceder e interactuar con un sitio web de manera eficiente. La claridad de la información juega un papel crucial en este contexto, permitiendo a los visitantes comprender y encontrar fácilmente el contenido deseado sin confusiones. Asimismo, facilita la navegación a través de las distintas secciones del sitio de manera lógica y fluida, aspecto fundamental para garantizar una experiencia de usuario óptima.

**La usabilidad en diseño web se centra en asegurar que los usuarios puedan acceder e interactuar con un sitio de manera eficiente y satisfactoria. A través de una presentación clara de la información y una navegación lógica y fluida, se facilita la comprensión y el acceso al contenido deseado, lo que es fundamental para una experiencia de usuario óptima.**

Además, un indicador importante de una buena usabilidad es la capacidad de completar tareas de manera rápida y sencilla, reflejando un diseño que no solo atiende a las necesidades inmediatas del usuario, sino que también anticipa y resuelve posibles puntos de fricción antes de que se conviertan en obstáculos. En este sentido, un diseño web exitoso logra un equilibrio entre una estética visualmente atractiva y una funcionalidad intuitiva, donde la belleza del sitio complementa y potencia la usabilidad, en lugar de obstaculizarla. Esta combinación de forma y función hace que el sitio sea accesible para una gran cantidad de visitantes, independientemente de su experiencia previa con la tecnología.

Rodríguez (2020) y UNIR, (2024) mencionan que los sitios web que prioriza la facilidad de uso tienen tasas de interacción y conversión más altas, lo que subraya la importancia de estos principios de usabilidad. Esto se debe a que una experiencia de usuario positiva aumenta la retención y la satisfacción del usuario, lo que aumenta el compromiso y posiblemente la lealtad a la marca u organización representada por el sitio web.

Por lo tanto, la usabilidad en el diseño web es importante para obtener resultados que cumplan las expectativas de los usuarios, sean eficientes y funcionales

#### Ejemplos específicos y estudios

- **Adaptabilidad y durabilidad:** Gradjanin et al., (2021) destacan que un diseño web duradero permite la incorporación de contenido nuevo y la modificación de elementos existentes sin comprometer la estructura del sitio.

Este concepto subraya la importancia de la adaptabilidad en el diseño web, esencial en un entorno digital en constante cambio donde para mejorar la adaptabilidad y durabilidad en el diseño web, es crucial

**El diseño web debe ser adaptable y duradero para enfrentar los constantes cambios del entorno digital, permitiendo la incorporación de contenido nuevo y la modificación de elementos existentes sin comprometer la estructura del sitio. Esta adaptabilidad es crucial para mantener la relevancia y funcionalidad del sitio web a lo largo del tiempo.**

implementar prácticas que permitan a los sitios web evolucionar fácilmente con las tendencias y necesidades tecnológicas sin requerir rediseños completos. Esto incluye el uso de un diseño web responsivo que se ajuste a diferentes tamaños de pantalla y dispositivos, la implementación de sistemas de gestión de contenido (CMS) que faciliten la actualización y adición de contenido nuevo, y la creación de interfaces de usuario flexibles que permitan modificaciones sin afectar negativamente la experiencia del usuario. Además, adoptar principios de diseño modular, donde componentes individuales pueden ser actualizados o reemplazados independientemente, contribuye a la durabilidad del sitio web. Tomando como referencia lo expresado, priorizar la accesibilidad y seguir las mejores prácticas de desarrollo web también asegura que el sitio se mantenga relevante y utilizable para todos los usuarios en el futuro.

- **Anticipación de tendencias:** Hoge et al., (2021) argumentan que los desarrolladores web necesitan una visión futurista, anticipando tendencias y tecnologías emergentes para crear sitios web que permanezcan relevantes a lo largo del tiempo. Este enfoque proactivo distingue a los diseños web exitosos de los obsoletos. Para anticiparse a las tendencias y tecnologías emergentes en el diseño web, es crucial mantenerse al tanto de los avances tecnológicos y comprender cómo estos pueden influir en las expectativas y comportamientos de los usuarios. Esto implica investigar constantemente, participar en comunidades de diseño y tecnología, y experimentar con nuevas herramientas y metodologías. También es esencial adoptar un enfoque centrado en el usuario, realizando pruebas de usabilidad y recopilando retroalimentación para adaptar los diseños a las necesidades cambiantes. Mantener una visión flexible y abierta a la innovación facilitará la creación de sitios web que no solo satisfagan las demandas actuales, sino que también estén preparados para evolucionar con las tendencias futuras.
- **Equilibrio diseño y funcionalidad:** Yoo et al., (2024) resaltan que un diseñador experto logra un equilibrio entre estética, funcionalidad y durabilidad. Un sitio web debe ser no solo visualmente atractivo, sino también intuitivo y capaz de adaptarse a las necesidades futuras. Para lograr el equilibrio entre el diseño y la funcionalidad es necesario definir cada uno de los componentes, a saber: User Experience (UX) y el User Interface (UI). El primero de ellos se refieren al proceso de crear productos que brindan experiencias significativas y relevantes a los usuarios. Esto implica la consideración de cómo los usuarios interactúan con y experimentan el producto, incluyendo aspectos como la usabilidad, accesibilidad, y eficiencia en el cumplimiento de las tareas deseadas. El UI, por otro lado, se centra en el diseño de interfaces con las cuales los usuarios interactúan dentro de un producto digital, como aplicaciones y sitios web. Se ocupa de la presentación visual y la interactividad, incluyendo elementos como botones, iconos, espaciado, y elementos gráficos, para crear una interfaz intuitiva y agradable. Ambos, UX y UI, son esenciales para el éxito de cualquier producto digital, trabajando juntos para asegurar que los usuarios no solo encuentren útil y funcional el producto, sino que también disfruten de la experiencia de usarlo.
- **Interacción usuario-interfaz:** comprender cómo los usuarios interactúan con las interfaces web es crucial. Cada aspecto del diseño debe reflejar un profundo entendimiento de la experiencia del usuario para facilitar una navegación intuitiva y satisfactoria (Nielsen, 2012).

- **Usabilidad en sitios web:** La usabilidad se refiere a la facilidad con la que los usuarios pueden interactuar con un sitio web para encontrar la información y los servicios que buscan. Incluye aspectos como la claridad en la presentación de la información, la facilidad de navegación, la eficiencia en la búsqueda de opciones, y la accesibilidad para personas con diferentes capacidades. Se mencionan aspectos clave de la usabilidad, como la claridad en la presentación de la información, la facilidad de navegación, la eficiencia en la búsqueda de opciones y la accesibilidad para personas con diferentes capacidades. Se cita a Huang (2020) quien identifica carencias comunes en la usabilidad de los sitios web, como una navegación deficiente y la sobrecarga de opciones, donde sugiere mejorar la navegación y optimizar la presentación de contenido para abordar estas deficiencias, a través de tendencias de programación en código abierto y servidores en nube. Además, se enfatiza en la importancia de la adaptabilidad y una visión futurista en el diseño web para alcanzar su máximo potencial. El texto concluye destacando que la usabilidad en el diseño web es una estrategia integral que desempeña un papel crucial en el éxito y la eficacia de un sitio web para cumplir sus objetivos y satisfacer las expectativas de los usuarios.

La usabilidad en el diseño web emerge como un factor determinante para la satisfacción del usuario y el cumplimiento de los objetivos del sitio. Aspectos fundamentales como la claridad en la presentación de la información, la navegación eficiente y la accesibilidad para diferentes usuarios son prioritarios en esta área. Huang (2020) señala deficiencias comunes, como una navegación deficiente y una sobrecarga de opciones, proponiendo mejoras a través de tendencias en programación y servidores en la nube. Se destaca la importancia de la adaptabilidad y una visión futurista en el diseño web para potenciar su rendimiento.

### **3. Importancia de la usabilidad y accesibilidad en el diseño web**

La usabilidad y la accesibilidad no son meras características añadidas, sino los pilares sobre los cuales se construye una experiencia de usuario exitosa.

La usabilidad se enfoca en la facilidad con la que los usuarios pueden navegar e interactuar con un sitio web,

**Anticipar tendencias tecnológicas futuras es vital para diseñar sitios web relevantes y perdurables en el tiempo.**

mientras que la accesibilidad se centra en hacer el sitio accesible para personas con diversas capacidades. Estos conceptos son interdependientes y vitales para lograr un diseño web inclusivo.

Un estudio de Eyequant en el cuál Burnett, (2014), demostró cómo los patrones de seguimiento ocular pueden influir en la disposición de elementos en una página web, se resaltó la necesidad de un diseño que tenga en cuenta estos patrones para que la información importante sea fácilmente visible y accesible. Complementando esta perspectiva, Polewski et al., (2022) implementa mejoras y avances significativos para mejorar el comercio electrónico en sitios web, con énfasis en mejorar la accesibilidad para personas con discapacidades. Este enfoque integrado, que combina seguimiento ocular y principios de diseño universal, indica una mejora notable en la eficiencia y comodidad al interactuar con contenido digital. Con estudios y procesos actualizados, la accesibilidad en el diseño web garantiza que el sitio sea utilizable por todos, destacando la continua evolución en el desarrollo de interfaces más inclusivas y accesibles.

Ahsyar et al. (2020) y Pratama et al. (2021) destacan la importancia de incluir aspectos como el contraste de colores adecuado y la navegación por teclado, para mejorar la usabilidad dentro de entornos web y la comodidad de los usuarios. La convergencia de usabilidad y accesibilidad no solo beneficia a los consumidores con necesidades especiales, sino que mejora la experiencia en general, imaginemos una situación en la que un usuario tiene dificultades para navegar en la web por el contraste y colores, y esto se lo comenta a un diseñador web, ¿crees que encontrarán soluciones eficientes?:

Usuario: “Me resulta difícil navegar por ciertos sitios web debido a la falta de contraste entre el texto y el fondo. A veces, simplemente no puedo distinguir lo que está escrito.”

Diseñador web: “Comprendo tu preocupación. Es crucial considerar el contraste de colores adecuado para garantizar que todos los usuarios, independientemente de sus capacidades visuales, puedan leer el contenido fácilmente.”

Usuario: “Además, como usuario que depende de la navegación por teclado, encuentro frustrante cuando no puedo acceder a ciertas funciones sin utilizar el ratón.”

Diseñador web: “Estoy de acuerdo contigo. La navegación por teclado es una característica fundamental para muchos usuarios, especialmente aquellos con discapacidades motoras. Incorporar esta funcionalidad no solo mejora la accesibilidad, sino que también brinda una experiencia más fluida y conveniente para todos.”

La convergencia de usabilidad y accesibilidad no solo beneficia a los consumidores con necesidades especiales, sino que también mejora la experiencia en general para todos los usuarios. Como diseñador web, considerar estos aspectos no solo es una responsabilidad ética, sino también una oportunidad para crear experiencias en línea más inclusivas y satisfactorias para todos.

Un grupo de investigadores, liderado por Azam et al. (2021), se propone explorar cómo mejorar la accesibilidad de los sitios web para las personas mayores, específicamente aquellas con problemas de visión. A través de un estudio detallado y meticuloso, recopilan datos sobre las preferencias de color y fuente de esta población, así como sus necesidades específicas al interactuar con interfaces digitales. Los resultados no sólo revelan la importancia de considerar la diversidad de usuarios al diseñar productos digitales, sino también el impacto positivo que puede tener en la satisfacción del usuario y, en última instancia, en el éxito comercial al crear productos inclusivos y accesibles para todos.

Un ejemplo hipotético: “Luis, un usuario mayor con visión reducida le comenta al diseñador: “A veces, me resulta difícil leer en línea debido al tamaño del texto y al contraste entre el fondo y la fuente.”

Diseñador de interfaces: “Entiendo tus dificultades. Es fundamental considerar las necesidades de usuarios como tú al diseñar interfaces eText. Este estudio de Azam et al. (2021) muestra cómo ajustar el color de fondo y de la fuente puede mejorar significativamente la experiencia de lectura para personas con visión reducida.”

Usuario: “¡Eso sería de gran ayuda! Sentiría más confianza y comodidad al navegar por la web.”

Diseñador de interfaces: “Exactamente. Además, al diseñar productos más accesibles, no solo estamos mejorando la satisfacción del usuario, sino que también podemos ver un retorno de inversión positivo. Cuando más personas pueden utilizar nuestros productos con facilidad, aumenta su valor y su alcance.”

Este estudio destaca cómo el diseño de interfaces accesibles no solo beneficia a un segmento específico de la población, como las personas mayores con visión reducida, sino que también mejora la experiencia general del usuario y puede tener un impacto positivo en el retorno de inversión al promover la inclusión y la accesibilidad en el diseño de productos.

Brunet et al., (2017) y Di Gregorio et al., (2022) resaltan la necesidad de seguir las directrices de accesibilidad para incluir características que permitan a los usuarios con discapacidades interactuar más efectivamente con las aplicaciones. Además, resaltan que la falta de conocimiento práctico entre los desarrolladores sobre la implementación de estas directrices y la utilización de herramientas de apoyo en este proceso.

El diálogo entre desarrolladores de aplicaciones ilustra una preocupación compartida sobre la accesibilidad de sus productos para usuarios con discapacidades. Uno de ellos expresa la dificultad de implementar correctamente las directrices de accesibilidad, a pesar de su reconocimiento de su importancia ética. Otro desarrollador reconoce este desafío y señala estudios de Brunet et al. (2017) y Di Gregorio et al. (2022), que subrayan la falta de conocimiento práctico entre los desarrolladores en esta área y la necesidad de herramientas de apoyo. La necesidad de capacitación para mejorar la accesibilidad es enfatizada por otro desarrollador, quien destaca cómo esto no solo es ético, sino que también puede ampliar el alcance y la base de usuarios de sus aplicaciones. Esta preocupación es respaldada por otro desarrollador, quien enfatiza cómo la priorización de la accesibilidad no solo cumple con estándares éticos, sino que también mejora la experiencia del usuario y amplía la diversidad de la audiencia. La sección cierra resaltando la importancia de seguir las directrices de accesibilidad y proporcionar conocimiento y herramientas a los desarrolladores para crear aplicaciones verdaderamente inclusivas. Esta discusión sobre la importancia de la accesibilidad y la usabilidad en el diseño web lleva a reflexionar sobre los desafíos actuales que enfrenta este campo frente a la rápida evolución tecnológica.

#### **4. Retos en usabilidad y accesibilidad**

El constante avance de las tecnologías digitales y los cambios en las prácticas de diseño web presentan desafíos significativos en cuanto a usabilidad y accesibilidad. Abordar estos retos requiere un enfoque inclusivo, que no solo cumpla con las normativas legales, sino que también mejore la experiencia

general del usuario. Con base en lo señalado, a continuación, analizamos en profundidad cómo estos cambios afectan la forma en que los usuarios interactúan con los sitios web y cómo se pueden superar los obstáculos que surgen.

**El diseño inclusivo y accesible es clave para satisfacer diversas necesidades de usuario y garantizar equidad digital.**

El estudio de estos desafíos es crucial porque la usabilidad y la accesibilidad son fundamentales para garantizar que todas las personas, independientemente de sus capacidades o limitaciones, puedan acceder y utilizar la información y los servicios disponibles en línea. Además, la rápida evolución tecnológica y la diversidad de dispositivos y plataformas requieren una constante adaptación en el diseño web para asegurar experiencias óptimas para todos los usuarios. Por lo tanto, comprender estos desafíos y encontrar soluciones innovadoras es esencial para crear entornos digitales inclusivos y accesibles, a continuación, presentamos los desafíos actuales dentro de los entornos web.

#### **4.1 Desafíos identificados**

La gestión de desafíos en el diseño web inclusivo implica considerar criterios clave para garantizar la accesibilidad y usabilidad de los productos digitales. Esto incluye el enfoque en el diseño inclusivo para satisfacer las necesidades de todos los usuarios, la ampliación del alcance más allá del cumplimiento legal, y la atención a la usabilidad y satisfacción del usuario mediante la consistencia en el diseño y la adaptabilidad a diferentes dispositivos. Avances tecnológicos como la inteligencia artificial y las interfaces adaptativas facilitan la creación de soluciones inclusivas y personalizadas, promoviendo una web más accesible y equitativa.

**Abordar los desafíos de usabilidad y accesibilidad requiere un enfoque inclusivo y adaptable, que se enfoque en el diseño inclusivo y satisfaga las necesidades de todos los usuarios. Esto implica una evaluación y actualización constantes para garantizar que los productos digitales sean accesibles y proporcionen una experiencia satisfactoria a usuarios con diversas capacidades y limitaciones.**

- **Diseño inclusivo:** Pereira et al., (2021) indica la importancia del diseño inclusivo para satisfacer las necesidades de una amplia gama de usuarios, incluidos aquellos con discapacidades. Este enfoque mejora la experiencia del usuario y cumple con las normas morales y legales de la era digital. El desafío principal

del diseño inclusivo en el contexto web es desarrollar sitios y aplicaciones accesibles para todos los usuarios, incluidos aquellos con discapacidades. Esto requiere un entendimiento profundo de diversas necesidades de accesibilidad, la implementación de prácticas de diseño y desarrollo que sigan las pautas de accesibilidad web, como las WCAG (Web Content Accessibility Guidelines), y una evaluación continua para asegurar que todos los usuarios puedan navegar, entender e interactuar con el contenido de manera efectiva. El diseño inclusivo promueve la equidad digital, eliminando barreras y creando experiencias positivas para una gama amplia de usuarios.

- **Accesibilidad y alcance:** La accesibilidad va permitiendo llegar a una audiencia más amplia, más allá del cumplimiento legal, la accesibilidad ofrece la oportunidad de incluir a todos los usuarios y hacerlos sentir cómodos y autosuficientes. Por lo tanto, la accesibilidad y el avance tecnológico en el diseño web se refieren a la implementación de prácticas y herramientas que aseguran que los sitios web y aplicaciones sean utilizables por personas con diversas capacidades, incluyendo aquellas con discapacidades visuales, auditivas, motrices, o cognitivas. Esto no solo cumple con las obligaciones legales, sino que también amplía el alcance del sitio a un público amplio, mejorando la experiencia de usuario para todos. Los avances en tecnologías como la inteligencia artificial, el reconocimiento de voz, y las interfaces adaptativas están facilitando la creación de soluciones más inclusivas y personalizadas, promoviendo una web más accesible y equitativa.
- **Usabilidad y satisfacción del usuario:** la facilidad de uso y la satisfacción son cruciales para el éxito de un sitio web. Problemas como la compatibilidad con lectores de pantalla, el diseño para personas con discapacidades auditivas y la navegación por teclado requieren atención especial. Chiou et al., (2021) destacan la importancia de la consistencia en el diseño, la carga y el rendimiento del sitio y la adaptabilidad a diferentes dispositivos para la usabilidad.

La usabilidad y la satisfacción del usuario en sitios web implican garantizar una experiencia fluida, intuitiva y accesible para todos, incluidas personas con discapacidades. Abarcando desde la compatibilidad con tecnologías asistidas como lectores de pantalla hasta el diseño adaptativo para diferentes dispositivos, asegurando que todos los usuarios puedan acceder y navegar por el sitio web sin barreras.

La consistencia en el diseño, la optimización del rendimiento del sitio y la adaptabilidad a diferentes tamaños de pantalla y dispositivos son elementos esenciales para satisfacer las expectativas de los usuarios y mejorar su experiencia general en línea. En resumen, la atención a estos aspectos clave garantiza la accesibilidad y usabilidad para un amplio espectro de usuarios, promoviendo así la inclusión digital y una experiencia en línea más satisfactoria para todos.

## 4.2 Estrategias y Soluciones

En el complejo panorama del diseño web y las tecnologías emergentes, es imperativo adoptar un enfoque holístico que aborde tanto las necesidades actuales como las futuras de accesibilidad y usabilidad. Las siguientes estrategias y soluciones representan un camino hacia una implementación efectiva de prácticas inclusivas en el diseño de productos digitales. Estas propuestas se fundamentan en la comprensión de los desafíos identificados previamente, y buscan proporcionar respuestas concretas y viables para mejorar la experiencia del usuario y garantizar que los productos digitales sean accesibles para todos, independientemente de sus capacidades o limitaciones.

**Avances como la inteligencia artificial y las interfaces adaptativas son fundamentales para crear entornos web accesibles y equitativos, mismos que son perceptibles, operables comprensibles y robustos para todos los usuarios.**

- **Diseño Responsivo y WCAG:** La adopción de un diseño web responsivo, complementado por el riguroso cumplimiento de las Directrices de Accesibilidad para el Contenido Web (WCAG), constituye la piedra angular para fomentar una web accesible y usable. La investigación de Casare et al. (2016) enfatiza la importancia de integrar pruebas de usabilidad con usuarios reales, incluidos aquellos con discapacidades, como un mecanismo proactivo para identificar y mitigar deficiencias en el diseño. Este enfoque no solo asegura la conformidad con estándares internacionales, sino que también promueve una experiencia de usuario inclusiva y satisfactoria.

La relevancia de un diseño adaptable se magnifica en la era digital, donde la diversidad de dispositivos y tamaños de pantalla exige soluciones flexibles y accesibles. Los avances en

Diseño Web Responsivo (RWD) y las WCAG son fundamentales para asegurar que los sitios web sean perceptibles, operables, comprensibles y robustos para todos los usuarios, tal como lo demuestra el estudio de Nogueira et al. (2019), que ilustra las barreras emocionales y prácticas enfrentadas por usuarios con limitaciones visuales en entornos web responsivos y no responsivos. Además, el trabajo de Sumilang et al. (2022) ofrece una perspectiva valiosa sobre la adaptación del diseño de contenido para no comprometer el valor informativo en la narrativa visual, redefiniendo las directrices hacia un enfoque más accesible en la presentación de información multimedia.

- **Inclusión en el proceso de diseño:** La inclusión de usuarios con discapacidades en el proceso de diseño y desarrollo emerge como una estrategia crítica para enriquecer la accesibilidad. El estudio de Rosa & Valentim (2020) resalta esta colaboración como esencial para integrar de manera efectiva los principios de Accesibilidad, Usabilidad y Experiencia de Usuario (UX). Esta cooperación permite captar directamente las experiencias, preferencias y desafíos de este colectivo, posibilitando la identificación y el abordaje temprano de barreras de accesibilidad.

Este enfoque no solo favorece la creación de soluciones digitales más inclusivas y efectivas, sino que también amplifica la usabilidad general al incorporar una diversidad más amplia de perspectivas en el proceso de diseño. La implementación de metodologías específicas, como pruebas de usabilidad inclusivas, es fundamental para evaluar y optimizar la interacción de diversos grupos de usuarios con los productos digitales.

Afrontar los desafíos de accesibilidad y usabilidad en el diseño de productos digitales requiere un compromiso continuo con las prácticas inclusivas y la adaptación a las tecnologías emergentes. La implementación de un diseño responsivo y el cumplimiento de las WCAG, junto con la inclusión activa de usuarios con discapacidades en el proceso de diseño, no solo mejora la accesibilidad, sino que también beneficia a todos los usuarios, promoviendo prácticas de diseño más claras y consistentes. Esta estrategia multifacética conduce a una experiencia de usuario mejorada y una mayor satisfacción, demostrando el progreso continuo en el campo del diseño web y subrayando la importancia de personalizar los diseños para satisfacer las necesidades de una audiencia diversa.

## 5. Diseño Centrado en el Usuario

El diseño centrado en el usuario (en adelante DCU) constituye el pilar de las soluciones tecnológicas exitosas, enfatizando la creación de productos que no solo sean innovadores sino también inclusivos y accesibles.

Inspirado en la máxima de Dieter Rams, “El buen diseño es lo menos posible” (Bates, 2023), este principio resalta la necesidad de simplicidad, claridad y funcionalidad en el diseño, alineándose estrechamente con la filosofía del DCU, que pone las necesidades y expectativas de los usuarios al frente del proceso creativo.

**El Diseño Centrado en el Usuario es esencial para desarrollar soluciones tecnológicas eficaces, inclusivas y accesibles.**

La relevancia del DCU trasciende la mejora de la experiencia del usuario, extendiéndose hacia el desarrollo de soluciones más eficaces y pertinentes en el mercado. Jiménez-Hernández et al., (2011) subrayan que entender y atender las necesidades de los usuarios no es opcional, sino esencial, para la creación de productos útiles, accesibles y deseados. Este enfoque demanda una comprensión didáctica y empática de la interacción humana con la tecnología, crucial en un contexto de cambio tecnológico acelerado y soluciones cada vez más complejas.

### 5.1 Métodos innovadores en el diseño participativo

La implementación de estrategias innovadoras en el Diseño Centrado en el Usuario (DCU) ha revolucionado el proceso de diseño al incorporar activamente a los usuarios de manera creativa a lo largo de todo el ciclo de desarrollo. Más allá de las encuestas y pruebas de usabilidad convencionales, técnicas como el diseño colaborativo permiten una participación temprana de los usuarios en la ideación y conceptualización del producto (Aguilimpia Montaña, 2018). Este enfoque se complementa con el diseño participativo, que reconoce a los usuarios como expertos en sus propias experiencias, enriqueciendo así el proceso creativo (Villarreal Contreras, R et al., 2022).

**Incorporar usuarios en el diseño mejora significativamente la accesibilidad y la experiencia general del usuario.**

La metodología de Experiencia de Usuario (UX), centrada en la creación de productos útiles, usables y atractivos, se basa en un profundo entendimiento de las necesidades del usuario a través de la investigación, el prototipado y las pruebas de usabilidad (Frontera, U. D., 2018). La observación etnográfica proporciona valiosos insights al sumergirse en la vida cotidiana de los usuarios, identificando patrones de comportamiento y necesidades no expresadas, mientras que el diseño de servicios busca responder a las expectativas y necesidades de los usuarios mediante enfoques similares (Cortés-López, 2020).

Este capítulo subraya la importancia crítica del DCU, ofreciendo a diseñadores y desarrolladores pautas prácticas para integrar estos principios en sus proyectos. El objetivo es garantizar que las soluciones tecnológicas no solo cumplan con las necesidades de los usuarios, sino que también promuevan la inclusión y accesibilidad.

## 6. Evaluación de usabilidad y accesibilidad.

El proceso de evaluación de la usabilidad y la accesibilidad es parte integral del diseño y desarrollo de interfaces de usuario. Esta evaluación se enfoca en cómo los usuarios finales interactúan con el sistema y si pueden alcanzar sus objetivos de manera efectiva, eficiente y satisfactoria. Es importante mencionar que esta evaluación tiene un impacto significativo en la inclusión, especialmente en varios contextos. Un ejemplo sería evaluar los sistemas de aprendizaje en línea teniendo en cuenta la diversidad de usuarios físicos y cognitivos. Sin embargo, la accesibilidad es la facilidad con la que las personas con diferentes capacidades pueden usar los sistemas. Parvin et al., (2021) afirma que la usabilidad es un criterio de calidad que determina cuán fácil es usar las interfaces de usuario. Por otro lado Graux & Orlandi, (2022) menciona que La World Wide Web Consortium (W3C) define la accesibilidad como garantizar que los productos y servicios sean utilizables

**La evaluación continua de la usabilidad y la accesibilidad es un componente crucial en el diseño y desarrollo de interfaces de usuario. Este proceso permite determinar cómo los usuarios finales interactúan con el sistema y si pueden alcanzar sus objetivos de manera efectiva, eficiente y satisfactoria. Además, evaluar estos aspectos tiene un impacto significativo en la inclusión, especialmente en contextos diversos, garantizando que las personas con diferentes capacidades puedan utilizar los sistemas adecuadamente.**

por personas con discapacidades, incluidas discapacidades visuales, auditivas, motoras o cognitivas. Para garantizar que los productos tecnológicos sean inclusivos y accesibles para una amplia gama de usuarios, es esencial evaluar estos elementos.

### **6.1 Técnicas de evaluación de usabilidad**

Las técnicas de evaluación de usabilidad son métodos que se utilizan para determinar cómo los usuarios interactúan con un sistema y cómo este sistema cumple con sus necesidades. Existen diversas técnicas, incluyendo pruebas de usabilidad, análisis heurístico, y evaluación de la experiencia del usuario. Las pruebas de usabilidad, según Do Amaral et al., (2018), implican la observación de usuarios reales utilizando el producto para identificar áreas de mejor. Es relevante mencionar cómo se adaptan estas técnicas a diferentes etapas del desarrollo. El análisis heurístico es un método de inspección en el que expertos evalúan la interfaz contra un conjunto de principios de usabilidad establecidos.

**Técnicas como pruebas de usabilidad y análisis heurístico son fundamentales para identificar las áreas de mejora, y mejorar la interacción del usuario durante todas las etapas de desarrollo del producto.**

Por ejemplo, el análisis heurístico es una herramienta valiosa en las fases iniciales del diseño conceptual, ya que permite identificar rápidamente problemas de usabilidad y accesibilidad en una interfaz digital mediante la evaluación de principios de diseño establecidos. Sin embargo, su efectividad puede limitarse debido a la falta de datos concretos sobre la experiencia del usuario real.

Por otro lado, las pruebas de usabilidad son más aplicables cuando se cuenta con un prototipo funcional, ya que permiten obtener retroalimentación directa de los usuarios reales interactuando con el producto en un entorno controlado. Estas pruebas proporcionan información detallada sobre cómo los usuarios perciben y utilizan el producto, lo que permite realizar ajustes y mejoras significativas antes del lanzamiento final.

Al profundizar en estas ideas, se abre la puerta para establecer un marco de discusión más completo sobre la selección y aplicación de diferentes métodos de evaluación de usabilidad en distintas etapas del proceso de diseño.

Estas técnicas son cruciales para obtener retroalimentación directa de los usuarios y asegurar que el diseño del sistema sea intuitivo y eficiente.

## 6.2 Pruebas de accesibilidad y estándares

Las pruebas de accesibilidad son esenciales para garantizar que los sistemas y contenidos web sean accesibles para todas las personas, independientemente de sus habilidades o discapacidades. Los estándares de accesibilidad, como las Pautas de Accesibilidad para el Contenido Web (WCAG) del W3C, proporcionan un marco para mejorar la accesibilidad. Estos estándares se actualizan regularmente, reflejando nuevas tecnologías y entendimientos sobre la accesibilidad. Las organizaciones se mantienen al día con actualizaciones para abordar los desafíos de accesibilidad de manera efectiva. Según Nizamani et al., (2022) afirma que seguir estos estándares no solo mejora la experiencia del usuario para personas con discapacidades, sino que también beneficia a todos los usuarios al promover prácticas de diseño más claras y consistentes.

**Las pruebas de accesibilidad y el cumplimiento de estándares como WCAG (Accesibilidad para el Contenido Web) aseguran que los contenidos web sean universalmente accesibles para todas las personas independientemente de sus habilidades o discapacidades.**

## 6.3 Informes de evaluación y retroalimentación

La elaboración de informes de evaluación y la integración de la retroalimentación son pasos fundamentales en el proceso de evaluación de usabilidad y accesibilidad. Estos informes deben documentar los métodos utilizados, los hallazgos, y las recomendaciones para mejorar la usabilidad y accesibilidad. Según Afriansyah et al., (2022), un buen informe debe ser claro, conciso y centrado en soluciones prácticas. La retroalimentación recogida durante las pruebas debe ser analizada cuidadosamente para identificar tendencias y problemas recurrentes. Por otro lado Martins et al., (2021) señala que la implementación de esta retroalimentación es crucial para el ciclo de mejora continua y asegura que los productos finales sean más eficientes y accesibles

**La retroalimentación y evaluación rigurosa son esenciales para refinar y optimizar la usabilidad y accesibilidad de interfaces, garantizando la mejora continua del producto final.**

para todos los usuarios. Los informes deben ser estructurados de manera que faciliten la toma de decisiones y la implementación de mejoras.

La comprensión de que la retroalimentación varía según el grupo demográfico del usuario es crucial en el diseño centrado en el usuario. Es importante reconocer que la retroalimentación es un proceso continuo y que su implementación puede revelar nuevos desafíos y áreas de mejora, como señala Masruroh et al. (2022). Este enfoque iterativo garantiza que los productos finales sean no solo funcionales, sino también intuitivos y agradables de usar. Por ejemplo, mientras que el análisis heurístico es útil en las fases iniciales del diseño conceptual para identificar rápidamente problemas de usabilidad, las pruebas de usabilidad son más aplicables con un prototipo funcional, permitiendo obtener retroalimentación directa de los usuarios reales. Esta combinación de métodos de evaluación de usabilidad en diferentes etapas del proceso de diseño facilita una mejora constante y una experiencia del usuario más satisfactoria.

## 7. Casos de estudio

### 7.1 El Diseño Intuitivo del iPhone de Apple

El lanzamiento del iPhone por Apple en 2007 marcó un hito en la industria tecnológica, demostrando el poder del Diseño Centrado en el Usuario. Lo que distinguió al iPhone de sus competidores no fue solo su tecnología avanzada, sino la manera en que Apple integró el DCU para revolucionar la experiencia del usuario. La interfaz de usuario del iPhone, con su pantalla táctil intuitiva y su diseño minimalista, se diseñó meticulosamente para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de manera natural y fluida. Apple no solo se enfocó en la funcionalidad sino también en hacer que la tecnología fuera accesible para todos, eliminando barreras complejas y haciendo que la interacción con el dispositivo fuera una experiencia placentera y sin esfuerzo.

**El iPhone de Apple ejemplifica cómo el diseño centrado en el usuario mejora la interacción y satisfacción general del usuario mediante una interfaz intuitiva y un diseño minimalista.**

La página web de Apple refleja este enfoque, destacando las características del iPhone con un diseño limpio, imágenes atractivas y descripciones claras que facilitan la comprensión de

sus innovaciones. La navegación intuitiva de la página asegura que los usuarios encuentren fácilmente la información que buscan, demostrando cómo el DCU se extiende más allá del producto a su presentación en línea.

## 7.2 Tesla Model S: Uniendo Sostenibilidad con Lujo

El Tesla Model S es un ejemplo sobresaliente de cómo el DCU puede aplicarse para fusionar la sostenibilidad con el lujo y la emoción en la industria automotriz. Tesla Motors adoptó un enfoque centrado en el usuario para diseñar un automóvil eléctrico que no solo cumple con los estándares de eficiencia energética y sostenibilidad sino que también ofrece una experiencia de conducción excepcional. El Model S destaca por su rendimiento, seguridad y tecnología innovadora, características que responden directamente a las expectativas y necesidades de los usuarios modernos.

**El Tesla Model S destaca por su diseño centrado en el usuario, combinando sostenibilidad con lujo en la industria automotriz, permitiendo que el vehículo y no solo cumpla con estándares de eficiencia energética y sostenibilidad, sino que también ofrezca una experiencia de conducción autónoma interactiva.**

La página web de Tesla, dedicada al Model S, sirve como una extensión de este enfoque de diseño, proporcionando a los usuarios una experiencia inmersiva que les permite explorar las características del automóvil a través de visuales interactivos y contenido detallado. La interfaz de usuario y la experiencia de navegación están diseñadas para ser tan innovadoras y accesibles como el propio automóvil, permitiendo a los usuarios entender fácilmente lo que hace que el Model S sea especial y cómo se alinea con sus valores y necesidades personales.

El Diseño Centrado en el Usuario no es solo una metodología; es una filosofía que guía el desarrollo de productos y tecnologías en la era moderna. A través de los casos de estudio del iPhone de Apple y el Tesla Model S, observamos cómo el DCU puede transformar industrias enteras, creando productos que no solo son tecnológicamente avanzados sino también profundamente resonantes con las necesidades y deseos de los usuarios. Estos ejemplos subrayan la importancia de adoptar un enfoque de diseño que priorice la experiencia del usuario, asegurando que las soluciones no solo sean funcionales y sostenibles, sino también inclusivas y atractivas.

Este enfoque mejorado busca no solo describir los casos de estudio sino también demostrar cómo el DCU se materializa en la experiencia del usuario, tanto en el producto como en su representación online, ofreciendo una visión más rica y detallada de su aplicación y efectividad.

## **8. Recomendaciones prácticas de Usabilidad y Accesibilidad**

Para optimizar la usabilidad y accesibilidad en el diseño de interfaces de usuario, es esencial un enfoque centrado en el usuario, realizando evaluaciones continuas de usabilidad y accesibilidad con usuarios de diverso espectro, incluidas personas con discapacidades, como sugieren Masruroh et al., (2022). Seguir las Pautas de Accesibilidad para el Contenido Web (WCAG) del W3C, como recomiendan Parvin et al., (2021), es crucial para asegurar la accesibilidad, manteniéndose actualizado con estas directrices que evolucionan constantemente. Implementar un diseño responsivo y aplicar principios de diseño universal desde el inicio, como indica Do Amaral et al., (2018), facilita la creación de productos utilizables por la mayor cantidad posible de personas, sin requerir adaptaciones especiales. Además, la capacitación continua en accesibilidad y usabilidad para diseñadores y desarrolladores es fundamental, permitiendo estar al día con las mejores prácticas y las tecnologías emergentes, asegurando así productos que son intuitivos, accesibles y cómodos para todos los usuarios, subrayando la importancia de un diseño sencillo pero efectivo.

**Es esencial implementar mejoras continuas en usabilidad y accesibilidad para desarrollar interfaces de usuario que sean intuitivas, accesibles y satisfactorias para un amplio espectro de usuarios, incluyendo aquellos con discapacidades, garantizando así que todos los usuarios puedan interactuar efectivamente con los sistemas.**

### **8.1 Consejos y guías para diseñadores y desarrolladores sobre usabilidad y accesibilidad**

Rothberg, (2019) enfatiza la importancia de la simplicidad y claridad en el diseño y desarrollo de productos, recomendando el uso de un lenguaje claro, etiquetas descriptivas e instrucciones claras para facilitar la interacción del usuario. Además, es fundamental asegurar la accesibilidad de todos los elementos interactivos, ofreciendo alternativas de texto para imágenes y subtítulos para videos, para que sean utilizables por personas

con distintas capacidades. Edelberg & Verhulsdonck, (2021) destacan la relevancia de realizar pruebas de usabilidad iterativas durante el desarrollo, lo que permite identificar y corregir problemas de manera temprana. La inclusión de usuarios con discapacidades en estas pruebas aporta retroalimentación crucial, contribuyendo a la creación de interfaces intuitivas que reduzcan la carga cognitiva, consideren el tiempo de respuesta del sistema y brinden retroalimentación adecuada para las acciones del usuario. Finalmente, la formación de los equipos de diseño y desarrollo en enfoques inclusivos y la empatía hacia los usuarios con diferentes necesidades se presenta como una prioridad, subrayando el compromiso con una experiencia de usuario (UX) mejorada y significativamente más inclusiva.

## **8.2 Pasos para implementar mejoras en usabilidad y accesibilidad**

Bai et al., (2016) destacan la importancia de un proceso estructurado para la mejora de la usabilidad y accesibilidad, que incluye evaluación inicial, planificación detallada, diseño y desarrollo ajustado, pruebas iterativas con usuarios diversos, implementación y monitoreo constante, junto con la educación y concienciación del equipo en estas materias. McArdle, (2023) añade la relevancia de establecer métricas claras, fomentar la colaboración interdisciplinaria, y realizar evaluaciones post-implementación y análisis

**Es esencial que los diseñadores y desarrolladores utilicen un lenguaje claro y directo en el diseño de productos, asegurando que todos los elementos interactivos sean accesibles, incluyendo textos alternativos para imágenes y subtítulos para videos. Deben realizar pruebas de usabilidad de forma iterativa para detectar y corregir problemas desde etapas tempranas, e incluir a usuarios con discapacidades en estas pruebas para obtener retroalimentación valiosa. Esto ayuda a crear interfaces que sean fáciles de usar y responder rápidamente a las acciones de los usuarios, mejorando la experiencia general.**

**Un proceso estructurado para mejorar la usabilidad y accesibilidad, que incluye evaluación inicial, planificación detallada, diseño y desarrollo ajustado, pruebas iterativas con usuarios diversos, implementación y monitoreo constante, junto con la educación y concienciación del equipo, por otro lado establecer métricas claras, fomentar la colaboración interdisciplinaria, realizar evaluaciones post-implementación y análisis continuo, documentar y compartir aprendizajes son prácticas clave para promover una cultura de diseño inclusivo y accesible.**

continuo para adaptarse a las necesidades cambiantes de los usuarios. Pellegrini et al., (2020) subrayan la necesidad de documentar y compartir aprendizajes para promover una cultura de diseño inclusivo y accesible. Este enfoque integral no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también asegura el cumplimiento de estándares legales y éticos, beneficiando a una amplia gama de usuarios y enriqueciendo el proceso de desarrollo de productos.

## **9. Conclusiones**

Este capítulo ofrece una visión integral sobre la importancia de incorporar la usabilidad y la accesibilidad en el diseño de productos digitales, especialmente ante las tecnologías emergentes. Mediante ejemplos y casos de estudio concretos, destaca la necesidad de un enfoque proactivo centrado en la experiencia del usuario durante todas las etapas del desarrollo.

Se resalta cómo tecnologías como la realidad aumentada y la IA, si bien innovadoras, también presentan desafíos para mantener un diseño inclusivo. Por ello, es clave abrazar un proceso colaborativo de testing con usuarios diversos para identificar y resolver problemas de accesibilidad.

Adicionalmente, se enfatiza la importancia de adaptarse ágilmente a las nuevas tecnologías y tendencias de uso, garantizando que los productos digitales sean genuinamente accesibles e intuitivos para todos. En última instancia, se hace un llamado a adoptar activamente buenas prácticas en usabilidad y accesibilidad, ya que esto permite crear experiencias digitales verdaderamente inclusivas que establezcan nuevos estándares en la industria. La innovación tecnológica debe priorizar el bienestar y la equidad en el acceso para todos los usuarios.

## EXTENDED SUMMARY

This chapter explores the crucial interaction between usability and emerging technologies within the business context, emphasizing how the proper integration of these technologies can revolutionize the online user experience. It highlights the importance of web usability and accessibility, showing how technologies such as augmented reality, chatbots, and artificial intelligence can transform online interactions and foster a deeper and more meaningful connection with websites.

In the digital era, where information and opportunities flow at astonishing speed, users exhibit increasingly limited patience. A study conducted by Mateos & Sparapani (2017) revealed that 88% of users abandon a website if they do not find what they are looking for quickly and efficiently. This alarming statistic underscores the critical need to develop websites that not only capture users' attention but also retain it. In this context, emerging technologies play a fundamental role, increasing user retention by up to 70%. This chapter examines how these technologies are transforming the user experience in online navigation and underscores the need to integrate accessibility into this process, allowing people with disabilities to navigate on equal terms, as Marin et al. (2023) emphasize.

Usability and web design are closely linked and form the essence of how users interact with a website. Practices aimed at making interfaces effective, efficient, and satisfying for the user are fundamental. Clarity in presenting information, intuitive navigation, and the ability to complete tasks quickly are critical components that directly enhance the user experience. Several studies mentioned in "Mobile Design" (n.d.) have shown that websites with high usability generate higher interaction and conversion rates, translating into greater user retention and increased loyalty to the brand or organization represented by the website.

Accessibility and usability are fundamental to creating a successful and inclusive user experience. Accessibility refers to a website's ability to be used by people with various abilities, including those with disabilities. Improvements in accessibility, such as interfaces using eye tracking and principles of universal design, not only benefit users with disabilities but also enhance the experience for all users. A study by Burnett (2014) demonstrated how eye tracking can optimize the layout of elements on a web page so that critical

information is more visible and accessible. Furthermore, Polewski et al. (2022) discuss how these improvements can significantly increase comfort when interacting with digital content.

Challenges in usability and accessibility are ongoing due to the rapid evolution of digital technologies. This chapter analyzes these challenges and presents advanced technological solutions such as artificial intelligence and adaptive interfaces that can help overcome these barriers. Principles of inclusive design, which aim to meet the needs of all users, including those with disabilities, and how this approach can enhance the overall user experience, are discussed. Recent studies show how proactive practices in web design can eliminate barriers and create more positive experiences for a wide range of users.

User-Centered Design (UCD) puts users at the forefront of the design process, ensuring that digital products are not only innovative but also inclusive and accessible. This approach demands a deep understanding of user needs, obtained through research techniques such as interviews, usability testing, and behavioral analysis. This chapter details how the adoption of UCD improves product functionality and ensures its accessibility, discussing innovative methods in participatory design that facilitate the integration of user perspectives into product development.

Usability and accessibility evaluation are crucial in the development of user interfaces. This process helps determine if end users can effectively interact with the system and achieve their goals. Various evaluation techniques, such as usability testing and heuristic analysis, are explored to enhance the user experience. The importance of these evaluations is emphasized not only to meet legal standards but also to improve inclusion and ensure that systems are accessible to all users.

Case studies of Apple's iPhone and Tesla Model S illustrate how a strong focus on UCD can transform products and experiences. These cases demonstrate that intuitive and accessible design can be a decisive factor in the success of a product. This chapter discusses how these examples reflect usability and accessibility principles and how they can be applied in different industries to enhance the user experience and market acceptance.

This chapter concludes by offering practical advice for designers and developers on how to optimize usability and accessibility, emphasizing the importance of following the

Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) and suggesting the implementation of responsive design from the outset of development. Additionally, continuous training in accessibility and usability is recommended to stay up-to-date with best practices and emerging technologies. The effective integration of usability and accessibility in the design of digital products is essential in the current technological era, calling on the industry to adopt good practices in usability and accessibility, which will enable the creation of more inclusive digital experiences and establish new standards in product design. Challenges in usability and accessibility are presented, emphasizing the need for an inclusive approach that enhances the overall user experience and complies with legal regulations. Strategies and solutions are suggested to address these challenges, including responsive design, compliance with the Web Content Accessibility Guidelines (WCAG), and the inclusion of users with disabilities in the design process. This comprehensive approach aims not only to improve accessibility and usability but also to promote clearer and more consistent design practices, benefiting a wide range of users and enriching the product development process.

### Referencias:

- Afriansyah, A., Walhidayat, W., Novendra, R., Harefa, L., & Sutejo, S. (2022). Usability Testing on Tracer Study System Using The Heuristic Evaluation Method. *Journal of Applied Engineering and Technological Science (JAETS)*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.37385/jaets.v3i2.807>
- Agualimpia Montaña, L. M. (2018). El proceso de desarrollo del producto innovador “no diseñado”: Estudio de caso en las microempresas del sector manufacturero. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/62825>
- Ahsyar, T. K., Jakawendra, A., & Syaifullah, S. (2020). Analisa usability website berita online menggunakan metode user centered design. *Jurnal Ilmiah Rekayasa Dan Manajemen Sistem Informasi*, 6(2), Article 2. <https://doi.org/10.24014/rmsi.v6i2.9822>
- Arequipa Pumasunta, E. X. (2022). Sistema de realidad aumentada para mantenimiento correctivo industrial. [masterThesis, Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Israel]. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/3311>

- Azam, W. A. I. W. A., Sulaiman, S., Rambli, D. R. A., & Mean, F. O. (2021). Exploring User Preferences on eText Interface Design to Support Reading Among Low Vision Elders. 2021 International Conference on Computer & Information Sciences (ICCOINS), 195-200. <https://doi.org/10.1109/ICCOINS49721.2021.9497191>
- Bai, A., Mork, H. C., Schulz, T., & Fuglerud, K. S. (2016). Evaluation of Accessibility Testing Methods. Which Methods Uncover What Type of Problems? En *Universal Design 2016: Learning from the Past, Designing for the Future* (pp. 506-516). IOS Press. <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-684-2-506>
- Bates, A. W. (2023). 9.5 Tecnologías Emergentes: Conclusión y resumen. <https://pressbooks.pub/teachinginadigitalagev3spanish/chapter/9-5-tecnologias-emergentes-conclusion-y-resumen/>
- Bravo-Torres, D., & Hinojosa-Becerra, M. (2021). Evolución del marketing digital: Caso de la marca ecuatoriana Forestea. *Universitas. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 35, 61-81.
- Brunet, T., Ramachandran, P. G., Brunet, T., & Ramachandran, P. G. (2017). Accessible and Inclusive Content and Applications (accessible-and-inclusive-content-and-applications) [Chapter]. <https://Services.Igi-Global.Com/Resolvedoi/Resolve.aspx?Doi=10.4018/978-1-5225-0945-5.Ch003>; IGI Global. <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/www.igi-global.com/gateway/chapter/169676>
- Burnett, J. C. (2014). *Web Design Factors That Influence User Behavior*.
- Casare, A. R., da Silva, C. G., Martins, P. S., & Moraes, R. L. O. (2016). Usability heuristics and accessibility guidelines | Proceedings of the 31st Annual ACM Symposium on Applied Computing. *ACM Conferences*, 213-215. <https://doi.org/10.1145/2851613.2851913>
- Chiou, P. T., Alotaibi, A. S., & Halfond, W. G. J. (2021). Detecting and localizing keyboard accessibility failures in web applications. 855-867. <https://doi.org/10.1145/3468264.3468581>
- Cortés-López, E. M. (2020). La Investigación Etnográfica En Diseño. *Revista Legado de Arquitectura y Diseño*, 15(28). <https://www.redalyc.org/journal/4779/477963932010/html/>
- Di Gregorio, M., Di Nucci, D., Palomba, F., & Vitiello, G. (2022). The making of accessible Android applications: An empirical study on the state of the practice. *Empirical Software Engineering*, 27(6), 145. <https://doi.org/10.1007/s10664-022-10182-x>
- Do Amaral, L. A., De Mattos Fortes, R. P., & Bittar, T. J. (2018). A4U - an approach to evaluation considering accessibility and usability guidelines. *Proceedings of the 24th Brazilian Symposium on Multimedia and the Web*, 295-298. <https://doi.org/10.1145/3243082.3264666>

- Edelberg, J., & Verhulsdonck, G. (2021). Addressing Accessibility as Advocacy: Special Needs Users in Industry Web Development Processes. The 39th ACM International Conference on Design of Communication, 343-346. <https://doi.org/10.1145/3472714.3473663>
- Frontera, U. D. (2018). Manual de orientaciones: Estrategias metodológicas de enseñanza (Vol. 1). <https://pregrado.ufro.cl/images/files/2018/documentos-desarrollo-curricular/orientaciones-metodologicas.pdf>
- Gavine, A., & Spillers, F. (2020). Toward a Disability-Centric Model of User Participation in Accessibility Efforts: Lessons from a Case Study of School Children. HCI International 2020 – Late Breaking Papers: Universal Access and Inclusive Design, 76-86. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-60149-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-60149-2_7)
- Gradjanin, E., Prazina, I., & Okanovic, V. (2021). Automatic Web Page Robustness Grading. 2021 44th International Convention on Information, Communication and Electronic Technology (MIPRO), 177-180. <https://doi.org/10.23919/MIPRO52101.2021.9596996>
- Graux, D., & Orlandi, F. (2022). Through the Lens of the Web Conference Series: A Look Into the History of the Web. Proceedings of the ACM Web Conference 2022, 3458-3464. <https://doi.org/10.1145/3485447.3512281>
- Hogea, A., Ursu, O., Condruz, C., & Dobre, C. (2021). Towards automatization of academic administrative processes: A Romanian case study. 2021 23rd International Conference on Control Systems and Computer Science (CSCS), 544-551. <https://doi.org/10.1109/CSCS52396.2021.00094>
- Huang, Z. (2020). Usability of tourism websites: A case study of heuristic evaluation. New Review of Hypermedia and Multimedia, 26(1-2), 55-91. <https://doi.org/10.1080/13614568.2020.1771436>
- Jiménez-Hernández, C. N., Castellanos-Domínguez, O. F., & Villa-Enciso, E. M. (2011). La Gestión de Tecnologías Emergentes en el Ámbito Universitario. Tecnológicas, 26, 145-163.
- Jin, H., Miao, Y., Chen, X., Seo, J.-H., & Park, E.-M. (2020). Motivation research on the participation of multimedia Web page users in “share” behavior: A case study of Alipay. Multimedia Tools and Applications, 80, 34571-34589. <https://doi.org/10.1007/s11042-020-08819-4>
- Marin, M. E. A., Marcial, M. C., & Mendoza, E. E. (2023). Plataforma web para optimizar la difusión mediante tecnologías emergentes (web platform to optimize dissemination through emerging technologies). Pistas Educativas, 44(144), Article 144. <https://pistaseducativas.celaya.tecnm.mx/index.php/pistas/article/view/3060>

- Martins, A. I., Queirós, A., Silva, A. G., Rocha, N. P., Martins, A. I., Queirós, A., Silva, A. G., & Rocha, N. P. (2021). Usability Evaluation Methods: A Systematic Review (usability-evaluation-methods) [Chapter]. <https://Services.Igi-Global.Com/Resolvedoi/Resolve.aspx?Doi=10.4018/978-1-4666-6485-2.Ch013>; IGI Global. <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/www.igi-global.com/gateway/chapter/117306>
- Masrurroh, S. U., Rizqy Vitalaya, N. A., Sukmana, H. T., Subchi, I., Khairani, D., & Durachman, Y. (2022). Evaluation of Usability and Accessibility of Mobile Application for People with Disability: Systematic Literature Review. 2022 International Conference on Science and Technology (ICOSTECH), 1-7. <https://doi.org/10.1109/ICOSTECH54296.2022.9829134>
- Mateos, A., & Sparapani, L. (2017). Reporte analítica de proyectos web con Google Analytics. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/25513>
- McArdle, C. (2023). Deploying UX Methods in an Intro to Accessibility Class: How to Get Student Buy-In Across Disciplines. Proceedings of the 41st ACM International Conference on Design of Communication, 181-183. <https://doi.org/10.1145/3615335.3623032>
- Molina, F. G. B., Toledo, G. T., Acevedo, F. A., & Mendoza, E. M. (2020). Aplicación de realidad aumentada centrada en el niño como recurso en un ambiente virtual de aprendizaje. Apertura (Guadalajara, Jal.), 12(1), 88-105.
- Nizamani, S., Nizamani, S., Nizamani, S., Basir, N., Khoumbati, K., & Memon, S. (2022). Usability Evaluation of University Websites in Pakistan through User Testing. 2022 International Conference on Emerging Technologies in Electronics, Computing and Communication (ICETECC), 1-6. <https://doi.org/10.1109/ICETECC56662.2022.10069383>
- Nogueira, T. do C., Ferreira, D. J., & Ullmann, M. R. D. (2019). Impact of accessibility and usability barriers on the emotions of blind users in responsive web design. Proceedings of the 18th Brazilian Symposium on Human Factors in Computing Systems, 1-8. <https://doi.org/10.1145/3357155.3358433>
- Parvin, P., Palumbo, V., Manca, M., & Paternò, F. (2021). The transparency of automatic accessibility evaluation tools. 10, 1-5. <https://doi.org/10.1145/3430263.3452436>
- Patmore, J., & Mahoney, L. (2003). Internet usability. En J. Clarkson, S. Keates, R. Coleman, & C. Lebbon (Eds.), Inclusive Design: Design for the Whole Population (pp. 226-248). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4471-0001-0\\_15](https://doi.org/10.1007/978-1-4471-0001-0_15)

- Pellegrini, F., Anjos, M., Florentin, F., Ribeiro, B., Correia, W., & Quintino, J. (2020). How to Prioritize Accessibility in Agile Projects. *Advances in Usability and User Experience*, 271-280. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-19135-1\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-030-19135-1_27)
- Pereira, L., Brandão, D., & Martins, N. (2021). Ageing Related Human Factors to Be Addressed in the Design of Visual Interfaces of Digital Applications Developed for Seniors: A Literature Review. En *Perspectives on Design and Digital Communication II* (pp. 65-80). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-75867-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-75867-7_5)
- Polewski, M. K., Rachwa, A., Dziekowska, M., & Plechawska-Wójcik, M. (2022). Improving the interface of an e-commerce website by applying universal design principles. *Journal of Computer Sciences Institute*, 25, 337-344. <https://doi.org/10.35784/jcsi.3019>
- Pratama, A., Faruqi, A., & Mandyartha, E. P. (2021). Analisis Tingkat Usability Pada Aplikasi Frostid Menggunakan System Usability Scale (SUS). *Jurnal Ilmiah Edutic : Pendidikan Dan Informatika*, 8(1), Article 1. <https://doi.org/10.21107/edutic.v8i1.12195>
- Ramallal, P. M., Belda, J. P. M., Ramallal, P. M., & Belda, J. P. M. (2021). Tiktok, red simbiótica de la generación z para la realidad aumentada y el advergaming inmersivo. *Revista de Comunicación*, 20(2), 223-243. <https://doi.org/10.26441/rc20.2-2021-a12>
- Rosa, J. R. dos S., & Valentim, N. M. C. (2020). Accessibility, usability and user experience design for visually impaired people: A systematic mapping study. *Proceedings of the 19th Brazilian Symposium on Human Factors in Computing Systems*, 1-10. <https://doi.org/10.1145/3424953.3426626>
- Rodríguez Mira, A. (2020, febrero 17). La importancia de optimizar la usabilidad web—Tokio School School. Tokio School. <https://www.tokioschool.com/noticias/importancia-optimizar-usabilidad-web/>
- Rothberg, M. A. (2019). Designing for Inclusion: Ensuring Accessibility for People with Disabilities. En *Consumer Informatics and Digital Health* (pp. 125-143). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-96906-0\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-96906-0_7)
- Salem, S., Cooper, J., Schneider, J., Croft, H., & Munro, I. (2020). Student Acceptance of Using Augmented Reality Applications for Learning in Pharmacy: A Pilot Study. *Pharmacy*, 8(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/pharmacy8030122>
- Shah, Z. Q. (2020). Development of Usability Framework for Projection Mapping to increase Food Dining Experience. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 9(3), 3150-3156. <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2020/102932020>

- Sumilang, G. K., Cho, S., Providenti, M., & Reichler, D. (2022). Reassessing content design guidelines for visual accessibility, usability, and storytelling: A case study of historical photography archives: Extended Abstract. Proceedings of the 40th ACM International Conference on Design of Communication, 165-167. <https://doi.org/10.1145/3513130.3559000>
- UNIR. (2024). ¿Qué es la usabilidad web? Principios básicos de usabilidad. UNIR. <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/que-es-usabilidad-web/>
- Villarreal Contreras, R, Salas Álvarez, D, & Aleman, A. (2022). Prácticas. Educativas. Innovadoras desde un enfoque steam + a. Fondo editorial Universidad de Córdoba. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/entities/publication/d29d8a9e-1990-4682-b97d-adb53844525b>
- Yoo, S. H. (Jodie), Ozer, M., & Xu, J. (David). (2024). Relative effects of the different bundles of web-design features on intentions to purchase experience products online. Decision Support Systems, 179, 114171. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2024.114171>

# Navegando el futuro: Estrategias digitales de marketing turístico

Briggete Obando-Rojas\*  
Jordy Granda Feijoo\*\*

---

## Resumen

**Palabras clave:**  
*Marketing turístico digital, Experiencia del viajero, Realidad aumentada, Contenido generado por usuarios, Marketing de influencers, Sostenibilidad, Innovación, Adaptabilidad.*

**Keywords:**  
*Digital tourism marketing, Traveler experience, Augmented reality, User-generated content, Influencer marketing, Sustainability, Innovation, Adaptability.*

El capítulo analiza cómo el marketing turístico digital está transformando la industria, influenciando la experiencia del viajero y sus decisiones. Examina tendencias como la realidad aumentada, el contenido generado por usuarios y el marketing de influencers, junto con la creciente importancia de la sostenibilidad. Estas estrategias están redefiniendo la manera en que se promocionan y disfrutan los destinos turísticos, permitiendo conexiones más directas con los viajeros contemporáneos. Se enfoca en la innovación y la adaptabilidad, explorando cómo la industria puede aprovechar las herramientas digitales para crear experiencias memorables y sostenibles. En conjunto, ofrece una visión detallada para profesionales del turismo y empresas, proporcionando información valiosa para destacarse en un mercado competitivo y centrado en la experiencia del cliente.

\* Profesora del Instituto Tecnológico Superior Sudamericano - Ecuador. Correo: beobando@ists.edu.ec | <https://orcid.org/0009-0001-6791-7054>

\*\* Profesor del Instituto Tecnológico Superior Sudamericano - Ecuador. Correo: jcgranda@ists.edu.ec | <https://orcid.org/0000-0001-6767-6409>

## **1. Introducción**

La creciente influencia de plataformas digitales ha revolucionado la industria del turismo, presentando tanto desafíos como oportunidades señala Buhalis y Foerste, (2015); Ayerve-Ramirez et al., (2021). Los avances tecnológicos, la expansión de internet y el auge de las redes sociales han redefinido las estrategias de marketing, propiciando la aparición de modernas formas de interacción y contacto a través de canales digitales que impactan diversos ámbitos del turismo; la tendencia es incorporar herramientas virtuales en la experiencia turística, exigiendo un análisis minucioso de las plataformas disponibles (Marino et al., 2022). A medida que la tecnología avanza, los viajeros se vuelven más conscientes y exigentes. Los consumidores esperan experiencias personalizadas, información en tiempo real y una comunicación fluida con las empresas turísticas. Las estrategias digitales de marketing turístico ofrecen soluciones innovadoras para satisfacer estas demandas y conectar con los viajeros en un nivel más profundo; por lo tanto, en esta investigación, ofrecemos información relevante para ejecutar buenas prácticas de marketing turístico hacia plataformas que maximizan la visibilidad y la conexión de los emprendimientos con su público objetivo, mediante un análisis comparativo de las diversas plataformas más utilizadas en el mundo digital. A través de este análisis, se busca proporcionar una guía informada para seleccionar las plataformas más efectivas y adaptadas a sus necesidades específicas. Este enfoque permitirá una toma de decisiones estratégicas respaldada por evidencia en aras de optimizar la presencia digital en el ámbito turístico.

## **2. Marketing Turístico Digital.**

En la actualidad, el marketing turístico digital se ha convertido en el elemento principal que conduce a la industria turística hacia un futuro lleno de posibilidades sin igual. Resulta innegable que la aplicación del marketing digital impulsa un crecimiento sin precedentes en la industria turística. Los expertos concuerdan en que las herramientas del marketing online, empleadas de forma estratégica y consistente, permiten expandir de forma exponencial el alcance, las oportunidades y las utilidades en este importante sector económico (Warmayana, 2018); Esta perspectiva del marketing, más allá de promocionar destinos, construye narrativas cautivadoras que resuenan con la identidad y aspiraciones de los viajeros modernos. (Idrovo, Pino y Alejo, 2018).

El marketing turístico digital se define como el conjunto de estrategias y técnicas que emplea la tecnología digital para promocionar destinos turísticos y atraer a viajeros. Se afianza mediante estrategias que tienen la responsabilidad de coordinar de forma cohesiva el uso de las diversas herramientas disponibles en Internet para la comunicación, promoción y comercialización de un destino turístico (Pérez et al., 2022). Esta perspectiva del marketing, más allá de promocionar destinos, construye narrativas cautivadoras que resuenan con la identidad y aspiraciones de los viajeros modernos. Este enfoque, impulsado por la tecnología digital, está transformando la manera en que los turistas planifican y disfrutan de sus viajes. En un mundo donde los dispositivos móviles permiten acceder instantáneamente a información sobre los mejores destinos, el turismo digital se convierte en un guía personalizado que facilita la planificación de viajes únicos y personalizados.

## 2.1 Cambios en el Comportamiento del Consumidor

Como ya se ha mencionado, los turistas están cambiando la forma en que planean sus aventuras. Imagina esto: tus vacaciones personalizadas con solo tocar tu teléfono. Esto es posible gracias a los dispositivos móviles que permiten acceder a información sobre los mejores destinos.

Es como tener un guía turístico digital que sabe exactamente lo que te gusta facilitando la planificación de su viaje de modo que la experiencia obtenida sea única. Si consideramos que los millennials y la generación Z, son usuarios activos de smartphones,

**Los cambios en el comportamiento del consumidor, como el aumento del uso de dispositivos móviles para planificar viajes personalizados, la participación activa en redes sociales y el marketing de influencers. Estos cambios han modificado la forma en que se planifican y comparten las experiencias de viaje.**

entonces el turismo digital se muestra como una cantera de oportunidades para el desarrollo de este sector de la economía. Desde esta perspectiva, no solo atrae a los turistas a destinos urbanos, sino que también beneficia a negocios más pequeños en áreas menos transitadas. Mediante el teléfono, se pueden explorar destinos lejanos, comparar opciones y coordinar un itinerario específico, en un abrir y cerrar de ojos. Todos estos datos son una base prometedora para hacer destinos inteligentes y mejorar la capacidad de las empresas turísticas para personalizar” (Ardito et al, 2019); por lo tanto, las empresas ahora necesitan ser rápidas para adaptarse a las necesidades de estos exploradores digitales.

Las redes sociales son como el jefe de la conexión global. Ahora, los viajeros no sólo son espectadores, sino que también participan activamente al compartir sus experiencias y consejos. Esto no solo hace que la historia del turismo sea más justa, sino que también presenta oportunidades emocionantes y desafíos únicos para las empresas. “En la actualidad, se distinguen los macro-influencers, los médium-influencers y los micro-influencers, e incluso se observa cómo un consumidor normal o medio puede llegar a generar un contenido publicitario, lo que se conoce con las siglas UGC (user generated content).” (Nicolás y Sierra, 2020)

En este contexto, es esencial analizar las tendencias actuales en las plataformas digitales de marketing turístico. Como se ha entendido anteriormente el impacto de los dispositivos móviles y las redes sociales en el comportamiento del consumidor turístico es un fenómeno en constante evolución de allí que las estrategias de marketing se adapten a estas tendencias para llegar de manera efectiva a los potenciales clientes. En el siguiente apartado analizaremos cuales son las tendencias más utilizadas en la actualidad en el marketing turístico digital y cómo pueden ser implementadas de manera exitosa por las empresas del sector.

### **3. Tendencias Actuales en las Plataformas de Marketing Turístico Digital**

Las tendencias que más destacan en la actualidad en el marketing turístico digital incluyen: el contenido generado por el usuario en redes sociales como una poderosa herramienta para promocionar destinos turísticos de manera auténtica y atractiva . Además, el marketing sostenible y la responsabilidad ambiental son cada vez más valorados por los viajeros conscientes del impacto de sus decisiones en el medio ambiente. De esta manera, implementar de manera efectiva las precitadas tendencias puede marcar la diferencia en la estrategia de marketing digital de las empresas turísticas. A continuación, se discutirán a profundidad cada una de estas

**El tercer subtema resalta las tendencias actuales en plataformas de marketing turístico digital. Se menciona el uso de realidad aumentada y virtual para mejorar la experiencia del usuario, así como el poder del contenido generado por usuarios y la influencia significativa de las redes sociales y el marketing de influencers.**

tendencias, enfatizando su impacto en la forma en que las empresas turísticas interactúan con su audiencia y en la experiencia global del viajero en la era digital. Estas tendencias han llevado a un cambio en la forma en que las empresas turísticas se comunican con sus clientes, pasando de simples promociones a narrativas auténticas que resaltan la belleza y singularidad de cada destino. También se atenderán las formas en que las empresas turísticas interactúan con su audiencia en la experiencia global del viajero.

### **3.1 Realidad aumentada y virtual para mejorar la experiencia del usuario**

Como lo hemos demostrado, el viaje moderno ya no se limita al movimiento físico, sino que se extiende a través de las pantallas y las conexiones virtuales. La influencia de los dispositivos móviles y las redes sociales en el comportamiento del consumidor turístico es un fenómeno en constante evolución, trazando un camino hacia una interacción más íntima entre las marcas y los viajeros en la era digital. En este sentido la evolución de las plataformas de marketing turístico digital ha alcanzado nuevas cotas de innovación y experiencia, donde la realidad aumentada (RA) y la realidad virtual (RV) se están convirtiendo en los pilares del turismo del mañana. Su crecimiento se debe principalmente a la transformación digital que las tecnologías han permitido que las tecnologías de la información y las comunicaciones se acerquen a casi todos los elementos de la vida cotidiana de los sectores de la sociedad. (Valencia et al., 2020). Desde esta perspectiva, el cambio tecnológico y las nuevas tecnologías están transformando radicalmente la manera en que las marcas turísticas interactúan con sus audiencias. La RA y la RV están surgiendo como catalizadores poderosos que permiten a los viajeros sumergirse en experiencias únicas e interactivas, trascendiendo las limitaciones físicas y abriendo nuevas fronteras de exploración.

**Realidad aumentada y virtual para mejorar la experiencia del usuario: Como lo hemos demostrado, el viaje moderno ya no se limita al movimiento físico, sino que se extiende a través de las pantallas y las conexiones virtuales.**

### **3.2 Contenido generado por el usuario (UGC):**

Asimismo, el uso innovador del contenido multimedia generado por usuarios (UGC, por sus siglas en inglés) ha adquirido una relevancia monumental en el marketing turístico actual. El sitio TripAdvisor, por ejemplo, almacenó 10 millones de ugc en 2007,

para 2019 ya había superado los 700 millones, ayudando a la cubrir más de 8 millones de recursos turísticos a nivel global, Durante estas reseñas, los viajeros relatan sus vivencias en el destino, como hoteles o restaurantes. Esto representa una transformación frente a las tradicionales encuestas, brindando al viajero mayor libertad en lo que quiere racionar. escribir reseñas en línea para hacerlos participantes les ayuda a obtener una mejor posición, comprender sus experiencias y animar a otros usuarios a comprar el servicio. (Marine-Roig, 2017; 2019; 2021). Este cambio en la percepción ha posicionado al UGC como una herramienta estratégica, permitiendo a las marcas crear narrativas auténticas y atractivas que resuenen con las aspiraciones y necesidades de los viajeros contemporáneos.

El valor de las reseñas y el contenido generado por los usuarios es incalculable en la toma de decisiones de los viajeros. De acuerdo con el informe de TripAdvisor (2018) el 86% de los viajeros no reservan un hotel hasta que revisan comentarios de otros usuarios en la plataforma. Este comportamiento destaca la importancia de la reputación en línea y la influencia que tienen las opiniones de otros viajeros en la elección final de destinos, actividades y servicios turísticos. Entendido que el UGC como uno de los decisores principales a la hora de adquirir un servicio turístico, las empresas deben prestar especial atención a la gestión de su reputación en línea y fomentar la generación de contenido positivo por parte de sus clientes. Aquellas empresas que no cuenten con una buena presencia en plataformas como TripAdvisor, Instagram, o Facebook pueden ver afectada su capacidad para atraer clientes y competir en el mercado turístico actual. Por lo tanto, es fundamental que las empresas desarrollen estrategias efectivas para gestionar y potenciar el contenido generado por los usuarios, ya que esto puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en la industria del turismo

### **3.3 Influencia de las Redes Sociales y Marketing de Influencers**

Las plataformas sociales han evolucionado más allá de simples medios de comunicación, transformándose en guías virtuales que impactan directamente en las elecciones de viaje. Como destacan Caldevilla et al (2021) El nuevo ecosistema mediático se ha convertido en la moneda de confianza en estas plataformas. Los viajeros contemporáneos, inmersos en la era digital, encuentran en estas interacciones la guía necesaria para sus decisiones, creando así una comunidad virtual de experiencias compartidas. En paralelo, el marketing de influencers ha emergido como una

fuerza poderosa en la narrativa turística. Martínez et al. (2019) señalan que “el influencer es un canal clave para maximizar, ampliar, etc., las conversaciones y diálogos sobre destinos entre turistas y destinos turísticos potenciales y actuales, así como entre turistas potenciales y actuales sobre ellos”. La visión de que la autenticidad es clave en estas colaboraciones, y los viajeros buscan conexiones personales y genuinas. Las colaboraciones estratégicas con influencers no son simplemente tácticas de marketing, sino la creación de experiencias compartidas que resuenan con la audiencia.

La sinergia entre plataformas sociales, marketing de influencers y contenido generado por usuarios ha redefinido el marketing turístico digital. Las marcas que comprenden y capitalizan estas dinámicas no solo venden destinos, sino que cuentan historias memorables que resuenan en un mundo cada vez más digitalizado y conectado.

### **3.4 Sostenibilidad y Responsabilidad Ambiental**

En la actualidad, la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental se han convertido en elementos esenciales para la industria del turismo. La creciente conciencia sobre el impacto medioambiental de las actividades turísticas ha llevado a un cambio de paradigma hacia el turismo responsable y sostenible (Mihalic et al., 2021). Por lo tanto, los destinos que adoptan prácticas respetuosas con el medio ambiente no solo preservan sus recursos naturales, sino que también atraen a un segmento de viajeros comprometidos con la ética medioambiental y la sostenibilidad.

El turismo responsable implica no solo minimizar el impacto negativo en el entorno, sino también contribuir positivamente al bienestar de las comunidades locales. Basados en el contexto nacional, a pesar del indudable potencial de las redes sociales como plataforma para que los prestadores turísticos ecuatorianos promocionen sus servicios e interactúen con los usuarios, su aprovechamiento dista aún de ser óptimo y eficaz. Si bien las redes contribuyen a mejorar la calidad de la experiencia turística al facilitar la comunicación empresa-cliente, su uso adolece de limitaciones multimedia e interactivas. Además, la promoción en redes no se ha traducido en una difusión efectiva de los atractivos más emblemáticos que ofrecen los distintos destinos del país. Para capitalizar las oportunidades que brindan estas tecnologías, los actores turísticos ecuatorianos deben explotar al máximo las posibilidades de contenidos multimedia e intercambios dinámicos con los usuarios (Paez et al., 2023).

Estas estrategias de marketing inteligentes resaltan estos aspectos, presentando destinos como guardianes del medio ambiente y fomentando experiencias auténticas y enriquecedoras. Los viajeros modernos buscan cada vez más experiencias que no solo satisfagan sus deseos de exploración, sino que también les permitan contribuir al bienestar de la comunidad local y al cuidado del entorno. Estudios concuerdan que se debe aprovechar plataformas digitales, no solo como canales de venta sino como mecanismos para aportar valor al consumidor, construir confianza en la marca e incentivar la co-creación de soluciones turísticas más satisfactorias, estas herramientas digitales son vehículos que dotan a los usuarios de mayor información, conocimiento y capacidad de decisión (Guedes et al., 2022).

Con base en lo señalado, en el ámbito del marketing, destacar la sostenibilidad como un atractivo para los viajeros se ha vuelto crucial y muchas plataformas han adoptado estas estrategias para promover destinos y servicios turísticos que respeten el medio ambiente y apoyen a las comunidades locales. Además, la personalización de la experiencia del viajero a través de la tecnología ha permitido a las empresas turísticas adaptarse a las preferencias individuales de cada cliente, aumentando así la satisfacción y fidelización. De esta manera, el uso inteligente de las plataformas digitales en el sector turístico no solo beneficia a las empresas, sino que también mejora la experiencia de viaje para los consumidores y contribuye a la sostenibilidad del sector a largo plazo.

Es crucial que las empresas consideren todas estas tendencias para poder mantener su competitividad en el mercado actual. No obstante, la existencia de un sinnúmero de plataformas turísticas genera dudas en los negocios del sector sobre la viabilidad de invertir en su promoción y desarrollo. Por lo general, las empresas turísticas deben realizar un análisis exhaustivo de las diferentes plataformas disponibles antes de tomar una decisión. En el siguiente apartado, hemos subdividido las plataformas en dos categorías principales redes sociales horizontales y verticales, para luego clasificarlas según los temas y tópicos que abordan, con el fin de crear condiciones para identificar cuál de ellas es la más óptima según los objetivos del negocio.

### 3.5 Comparación de plataformas digitales vinculadas con el turismo

Las redes sociales horizontales son de carácter generalista, diseñadas para conectar a personas con base base en sus círculos sociales, intereses y actividades, como el Facebook, Twitter, Instagram, etc.

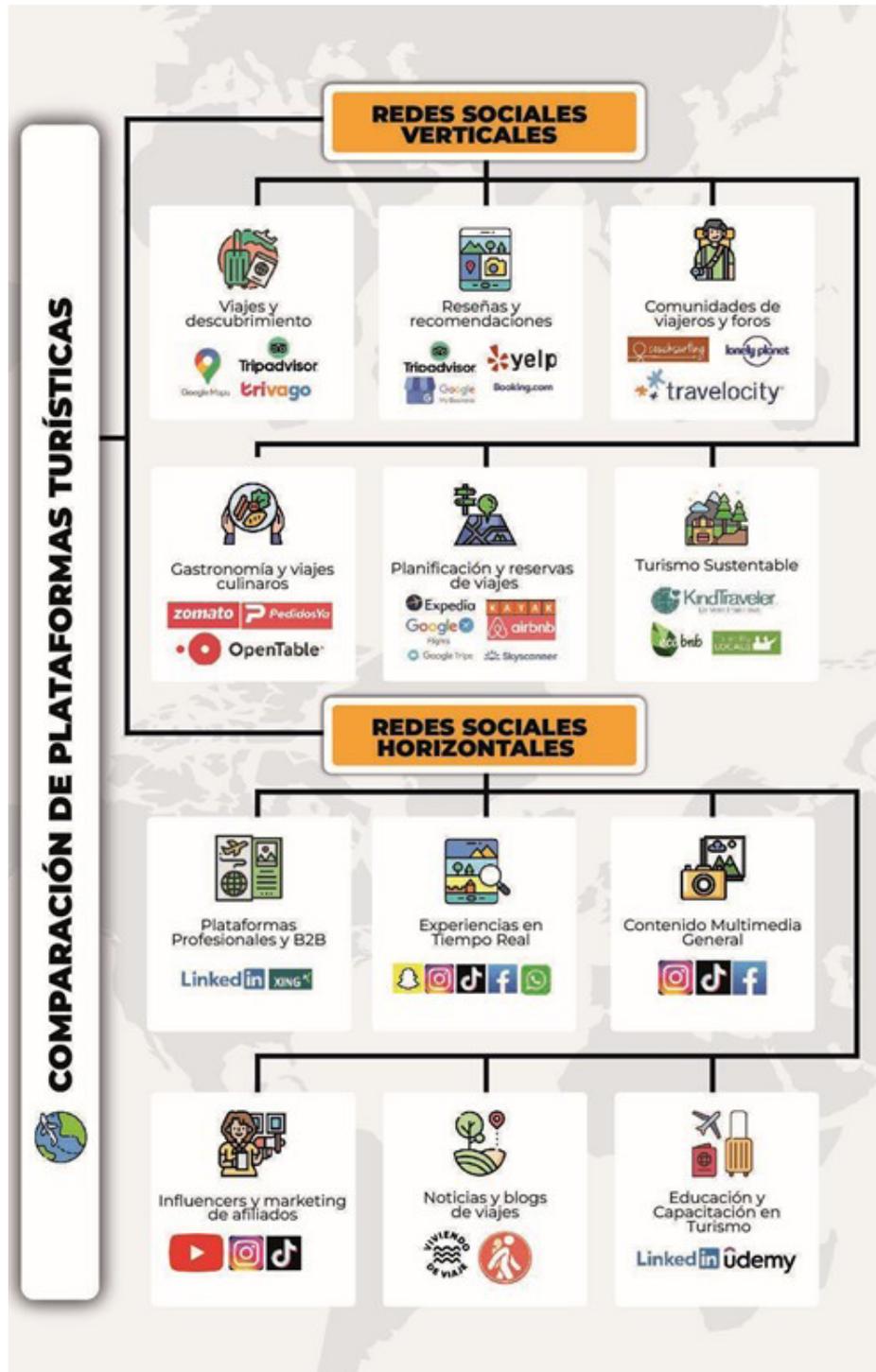
En el ámbito del turismo, estas redes ofrecen un gran alcance ya que cuentan con millones de usuarios activos, lo que permite llegar a una audiencia muy amplia de posibles viajeros; permitiendo segmentar por

**Las redes sociales generales, como Facebook e Instagram, conectan a personas según intereses y círculos sociales, ofreciendo un alcance amplio y la capacidad de dirigirse a una amplia audiencia de posibles viajeros.**

datos demográficos, intereses, ubicación, etc. Para enfocar mejor las campañas; el contenido visual, es ideal para compartir fotos y videos atractivos de destinos y experiencias que favorecen la generación de engagement y facilitan la interacción con los usuarios mediante me gusta, comentarios, compartir.

Por otro lado, según Leung (2021) las redes verticales son plataformas especializadas en determinados nichos o temáticas concretas. En el ámbito del turismo se destacan redes como: TripAdvisor, Minube, Airbnb Community, Travelocity, entre otros, donde la audiencia altamente cualificada cuenta con usuarios interesados específicamente en viajar. Al ser parte de comunidades de viajeros, la credibilidad y reputación de la información es muy valorada, generando oportunidades de marketing de influencers, donde los usuarios influyentes tienen gran peso en estas redes especializadas. No podemos olvidar su posicionamiento como experto ya que permiten posicionarse como marca en determinados destinos o tipos de viaje. Aunado a ello, hay que considerar que la información muy detallada, que los usuarios comparten (opiniones, reseñas) termina por ser un caldo de cultivo para la promoción de destinos. De acuerdo con lo comentado, se infiere que las redes horizontales permiten un gran alcance masivo, mientras que las verticales ofrecen segmentación y engagement de alta calidad con viajeros reales. Es importante que, para definir la estrategia de marketing idónea se combinen la presencia del negocio en ambos tipos de redes sociales de forma complementaria para lograr los mejores resultados

Figura 1.  
Presentación de Plataformas de redes sociales verticales y horizontales.



Nota: Obando (2024).

Vinculado a esta realidad, las redes sociales verticales reúnen a personas con intereses y pasiones comunes, como el amor por los viajes y el turismo, lo cual le permite a las empresas turísticas dirigirse directamente a su audiencia objetivo, en lugar de tener que difundir su mensaje a una audiencia más amplia y generalizada en las redes sociales convencionales. De acuerdo con Kotler, Makens y Baloglu (2017) los usuarios de estas redes tienden a estar más comprometidos e interesados en el contenido relacionado con viajes y turismo, lo cual se traduce en mayores tasas de interacción, comentarios, shares y conversiones para las empresas que publican contenido relevante en estas plataformas (Morrison, 2018). Las redes sociales verticales facilitan la colaboración con influencers, bloggers de viajes y otros creadores de contenido relevantes para el sector turístico. Estas asociaciones pueden ayudar a ampliar el alcance y la credibilidad de las campañas de marketing, la generación de leads calificados, al atraer a usuarios altamente interesados en viajes y turismo. Estas redes permiten a las empresas generar leads más calificados y prospectos con un mayor potencial de convertirse en clientes; ofreciendo una valiosa información sobre las tendencias, preferencias y comportamientos de los viajeros para que las empresas turísticas ajusten sus estrategias de marketing y ofertas de productos de acuerdo con las necesidades y deseos de su audiencia objetivo. Adicional a ello, estas plataformas facilitan la creación de comunidades en torno a intereses compartidos por el turismo y los viajes (McCabe, 2014).

Algunas redes sociales verticales, como TripAdvisor y Airbnb, permiten la comercialización directa de servicios turísticos y la gestión de reservas, lo que facilita la conversión de leads en ventas. En cuanto a las redes horizontales en el marketing turístico, se observa la creación de comunidades de marca, que permiten construir y cultivar comunidades en torno a la marca turística, posibilitando la interacción entre sus seguidores para fomentar el Engagement con el público objetivo; la promoción de destinos y experiencias, a través de contenido visual atractivo, como fotos y videos.

Estas redes sociales, ofrecen herramientas de publicidad segmentada y campañas de promoción para atraer leads y generar ventas directas de servicios turísticos. El contenido de valor y storytelling usados (guías de viaje, tips, historias y experiencias de viajeros), inspiran a los usuarios y aumentan su interés por visitar ciertos destinos como lo expresan Hays, Page y Buhalis (2013).

En atención a lo mostrado, el uso conjunto y estratégico tanto de redes sociales horizontales como verticales es clave para una estrategia de marketing turístico digital exitosa. Ellas ofrecen ventajas y oportunidades complementarias que se potencian al combinarlas; por un lado, las grandes redes sociales horizontales brindan un enorme alcance y visibilidad masiva, lo cual es crucial para crear conciencia de marca, atraer tráfico web y llegar a una audiencia muy amplia de posibles viajeros permitiendo una excelente segmentación demográfica, por intereses, en aras de enfocar campañas publicitarias efectivas. Por su parte, en las redes sociales verticales especializadas en viajes y turismo se potencian las comunidades más relevantes y comprometidas del sector. Estas plataformas congregan a viajeros entusiastas que buscan inspiración, recomendaciones, opiniones sinceras y compartir sus propias experiencias. Tener una presencia activa y estrategia de contenido enfocada en estas redes verticales brinda a las marcas turísticas una gran oportunidad de generar engagement auténtico, posicionarse como expertos de nicho, interactuar con influencers relevantes y acceder a datos e inteligencia de mercado muy valiosos sobre las tendencias e intereses de sus públicos objetivo; por lo tanto, la combinación ideal es utilizar las redes horizontales para crear atracción y visibilidad masiva mediante publicidad segmentada y contenido visual atractivo, mientras que en las verticales se brinda un contenido profundo y detallado para responder inquietudes, compartir conocimientos especializados y conectar con viajeros apasionados para generar relaciones duraderas con la marca.

### **3.6 Casos reales**

La era actual puede ser caracterizada como la era tecnológica, en la cual cada individuo mantiene una relación estrecha con la tecnología, ya sea por motivos laborales, académicos, sociales o comerciales, lo que conlleva a una dependencia hacia ella. Con el auge de las redes sociales, los avances tecnológicos y el desarrollo comunicacional, se ha evidenciado que, en la actualidad, el uso de la web 2.0, las redes sociales y los diversos navegadores de internet, facilita una búsqueda de información rápida y accesible. Este fenómeno se traduce en una mejora significativa en la calidad de los servicios ofrecidos y en los ingresos generados por los proveedores de dichos servicios.

Por ende, un estudio realizado por un grupo hotelero en la ciudad de Cuenca, Ecuador. En este contexto, se empleó un enfoque cuantitativo para examinar la eficacia de la promoción hotelera,

centrándose particularmente en la plataforma Instagram, así como el uso de portales web. Se llevó a cabo un análisis de la oferta hotelera, donde se determinó que esta red social, como los portales web son los medios de promoción más efectivos para los hoteles en esta región. Este estudio retrospectivo abarcó un periodo de tiempo comprendido entre los años 2018 y 2020, lo que permitió obtener información relevante sobre la dinámica de promoción en ese lapso.

Con base en lo señalado, se procedió a la selección de una muestra representativa compuesta por 224 unidades de análisis, distribuidas entre hoteles, hostales, hosterías, hoteles boutique, casa de huéspedes y apartamentos turísticos. De estos, 119 fueron incluidos en la recolección de datos mediante un muestreo censal. (Villafuerte, Alvear, Astudillo y Serrano, 2023)

Las particularidades de esta investigación, se derivan de la divulgación de resultados, como son la usabilidad de Facebook con un 50,01%, Instagram con un 61,53% y los portales web, con un 76,19%; generando así que realice un análisis comparativo de la presencialidad en redes y canales de promoción. Este estudio no representa un caso aislado dentro de la investigación en cuestión. Por ejemplo, se ha desarrollado otra investigación que evidencia la capacidad del uso de Instagram para mejorar la calidad de la comercialización de las empresas en la ciudad de Portoviejo. Dicho análisis resalta la eficacia de esta red social, ya que el 100% de los encuestados reportan una mejora en los resultados de comercialización de sus productos o servicios. Además, se observa un aumento del 95% en las ventas, atribuido en un 36 % al uso de historias (insta stories) y en un 36% a las publicaciones constantes en el feed. (Quiroz, Loor, y Beltrón, 2021)

Estos análisis corroboran que Instagram es una plataforma en la cual las empresas obtienen un mayor número de interacciones con el público. Se confirma la similitud en los resultados entre diferentes segmentos del público, indicando la efectividad generalizada de esta plataforma como herramienta de promoción y comunicación empresarial. Además, que “el buen uso de ella es clave para que una marca consiga fidelizar a sus clientes y lograr sus objetivos como negocio.” (Quiroz, Loor y Beltrón, 2021, p.13)

### **3.7 Ejemplos y Estudios de Caso Detallados**

#### *Uso de la Red Social Facebook*

La aplicabilidad práctica de la red social Facebook dentro del turismo a nivel nacional e internacional ha ido tomando tal relevancia que se ha convertido en derecho social, ya que su

progreso y evolución tecnológica ha potenciado el avance de la comunicación, ofreciendo muchas posibilidades de acceso global de información.

Es por ello que, un ejemplo real a nivel nacional es que la industria hotelera de la ciudad de Manta ha buscado por medio de las redes sociales una estrategia de supervivencia utilizando la red social de Facebook para la promoción turística en hoteles de categoría lujo. Para el levantamiento de esta información se realizó una revisión de la interacción entre hoteles y los usuarios de esta red social mediante el modelo PRGS Presencia, Respuesta, Generación y Sugerencia, que brinda interacción entre usuarios, ofertas y servicios, opinión sobre el hotel y sus servicios.

Entre las características principales que destacan en esta investigación están:

- Presencia: analiza el número de seguidores y el número de publicaciones realizadas por parte de la página de Facebook de la marca (hotel).
- Respuesta: se refiere a la suma total de reacciones manifestadas a través de “me gusta, me encanta, me importa, me divierte, me asombra, me entristece, y me enoja”, que tienen las publicaciones.
- Generación: hace referencia al número de comentarios realizados por parte de los seguidores en las publicaciones.
- Sugerencia: es el número de publicaciones compartidas por parte de los seguidores a otros usuarios de la red social Facebook.

La investigación llegó a la conclusión de que el grado de participación de los seguidores de los hoteles de categoría lujo en Manta, observado en la plataforma de Facebook, se encuentra por debajo de los estándares considerados aceptables. En consecuencia, se sugiere que los hoteles elaboren contenidos que despierten interés en la solicitud de información como estrategia para impulsar sus ventas (Vera, 2021).

La era actual puede ser caracterizada como la era tecnológica, en la cual cada individuo mantiene una relación estrecha con la tecnología, ya sea por motivos laborales, académicos, sociales o comerciales, lo que conlleva a una dependencia hacia ella. Con el auge de las redes sociales, los avances tecnológicos y el desarrollo comunicacional, se ha evidenciado que, en la actualidad, el uso de la web 2.0, las redes sociales y los diversos navegadores de internet, facilita una búsqueda de información

rápida y accesible. Este fenómeno se traduce en una mejora significativa en la calidad de los servicios ofrecidos y en los ingresos generados por los proveedores de dichos servicios.

Por ende, diversos estudios han sido llevados a cabo para explorar el uso de las redes sociales en distintos sectores, como por ejemplo el hotelero en la ciudad de Cuenca, Ecuador. En este contexto, se empleó un enfoque cuantitativo para examinar la eficacia de la promoción hotelera, centrándose particularmente en la plataforma Instagram, así como el uso de portales web. Se llevó a cabo un análisis de la oferta hotelera, donde se determinó que esta red social, como los portales web son los medios de promoción más efectivos para los hoteles en esta región. Este estudio retrospectivo abarcó un periodo de tiempo comprendido entre los años 2018 y 2020, lo que permitió obtener información relevante sobre la dinámica de promoción en ese lapso.

**En un estudio realizado en Cuenca, Ecuador, se encontró que Instagram y los portales web son los medios más efectivos para la promoción hotelera en la región. Otro estudio en Portoviejo destacó la eficacia de Instagram para mejorar la comercialización de empresas, con un aumento significativo en las ventas atribuido a estrategias como las historias y las publicaciones regulares en el feed.**

Con base a esto, la población de establecimientos considerada para la investigación es de 224, dentro de los cuales se tienen hoteles, hostales, hosterías, hoteles boutique, casa de huéspedes y apartamentos turísticos, la muestra planteada es de 119 establecimientos que resultaron del levantamiento de información mediante un muestreo censal.

Las características de este análisis, parten de:

- Difusión: en los cuales se destacan: “Facebook con el 50,01%, Instagram con un índice del 61,53% y los portales web representados por el 76,19%”.
- Presencialidad redes y canales de promoción: datos comparativos entre las diferentes redes para su promoción hotelera.

Este no es el único estudio enmarcado en esta línea de investigación. Por ejemplo, se ha llevado a cabo otro, que demuestra que el uso de Instagram mejora la calidad de comercialización de las empresas en la ciudad de Portoviejo. Este estudio proyecta los siguientes resultados:

- La efectividad de esta red social ya que se obtuvo como resultado que el 100% de los encuestados afirman que Instagram ha facilitado la comercialización de sus productos o servicios, y un 95% que aumentaron sus ventas.
- “La estrategia que consideran más efectiva para su negocio es el uso de historias (insta stories), otro 36% el realizar publicaciones constantes en el feed (...)”

Estos análisis corroboran que Instagram es una plataforma en la cual las empresas obtienen un mayor número de interacciones con el público. Se confirma la similitud en los resultados entre diferentes segmentos del público, indicando la efectividad generalizada de esta plataforma como herramienta de promoción y comunicación empresarial. Además, que “el buen uso de ella es clave para que una marca consiga fidelizar a sus clientes y lograr sus objetivos como negocio.”

### **3.8 Hallazgos Clave**

En el análisis de las principales plataformas de redes sociales se han identificado diferencias y similitudes significativas al analizar las principales plataformas en el contexto del marketing turístico digital. El enfoque, alcance y las características de las plataformas varían, pero todas tienen la capacidad de conectar a los usuarios con contenido diverso y relevante. Algunas plataformas, como LinkedIn y Xing, se enfocan en el networking profesional, mientras que otras, como Snapchat, Instagram Stories y TikTok, son conocidas por su capacidad para compartir experiencias de viaje en tiempo real. Facebook, Instagram y TikTok, por otro lado, ofrecen una amplia variedad de contenido multimedia, mientras que los blogs de viajes como “Viviendo de Viaje” y “Con Mochila” proporcionan información actualizada sobre eventos y tendencias turísticas. Los influencers y el marketing de afiliados en plataformas como Instagram y YouTube también juegan un papel crucial en la promoción de destinos turísticos.

Según los resultados, se recomienda a las empresas turísticas utilizar una variedad de plataformas para publicitar sus servicios y destinos. Se recomienda enfocarse en estrategias de contenido que sean auténticas y visualmente atractivas, utilizando las capacidades de las redes sociales para interactuar e involucrar a la audiencia. Además, se recomienda investigar nuevas formas de trabajar con influenciadores y utilizar herramientas de análisis de datos para mejorar la eficiencia de las campañas de marketing. Se sugiere investigar cómo las tecnologías emergentes, como

la realidad aumentada y la inteligencia artificial, han afectado el marketing turístico digital y cómo se pueden integrar con plataformas de comercio electrónico para facilitar la reserva y compra de servicios turísticos en línea.

Estos resultados tienen un impacto significativo en el marketing turístico digital. Se recomienda a las empresas de turismo adaptarse a las tendencias y preferencias de la audiencia en cada plataforma, utilizando estrategias específicas para maximizar el impacto y la efectividad de sus campañas. Además, se identifican áreas para investigaciones futuras, como el estudio del comportamiento del usuario en diferentes plataformas y la creación de métricas para evaluar la efectividad del marketing digital para el turismo. Además, se recomienda examinar el impacto de las nuevas tecnologías y las tendencias emergentes en el desarrollo del marketing digital de los destinos turísticos.

#### **4. Conclusiones**

Las redes sociales horizontales se han convertido en una parte crucial de la promoción y difusión de destinos y experiencias turísticas en el mundo dinámico marketing digital, ya que permiten promocionar destinos de forma más orgánica. En este contexto, es crucial comprender los beneficios y los efectos de las redes sociales en el sector del turismo. Las principales conclusiones se presentan a continuación:

Las redes sociales están emergiendo como plataformas versátiles que trascienden las fronteras temáticas y conectan a usuarios con una variedad de preferencias e intereses en el marketing turístico digital. Su inclusión fomenta la interacción entre personas de diferentes ámbitos y culturas, lo que aumenta la variedad de contenido disponible. En este contexto, estas redes tienen un gran efecto al proporcionar a las empresas y destinos una herramienta poderosa para llegar a audiencias masivas.

Finalmente, las redes sociales verticales, al especializarse en el ámbito turístico, se convierten en un medio ideal para conectar a los viajeros con sus destinos, proporcionando un entorno propicio para el networking y la colaboración. Esto representa una oportunidad emergente que impulsa el desarrollo y el crecimiento de negocios en la industria del turismo.

## **EXTENDED SUMMARY**

In a world where information and interaction are increasingly mediated by technology, digital marketing has become an essential element for the tourism industry. Social networks have revolutionized how people discover, share, and plan their trips, providing a direct channel between destinations and travelers. Additionally, emerging technologies such as augmented reality are taking the tourism experience to new heights, allowing travelers to explore destinations in a more immersive and exciting way.

This shift to digital has profoundly transformed the relationship between tourism companies and their customers, creating new opportunities and challenges. The ability of companies to effectively leverage these digital tools can make the difference between success and stagnation in an increasingly competitive market. This chapter examines in detail how digital strategies are reshaping the tourism industry, from destination promotion to personalizing experiences to meet the demands of modern travelers.

Ultimately, digital marketing is not just about selling destinations but about creating meaningful connections between travelers and the places they visit. By understanding and adapting to constantly evolving digital trends, tourism companies can not only increase their visibility and appeal but also offer memorable and personalized travel experiences that captivate travelers and foster brand loyalty. This chapter provides a detailed insight into how digital marketing is transforming tourism and offers valuable insights for those looking to thrive in this new digital era.

At the forefront of this digital revolution is augmented reality, a technology that has opened new frontiers in how travelers interact with destinations before physically arriving at them. With the ability to offer immersive and engaging experiences, augmented reality is transforming travel planning by allowing users to explore destinations virtually and gain a more comprehensive understanding of what to expect during their visit. This technology not only provides added value to travelers but also provides tourism companies with a powerful tool to captivate their audience and differentiate themselves in an increasingly competitive market.

Furthermore, influencer marketing has emerged as a significant force in the realm of digital tourism, allowing tourism companies to reach wider audiences through collaborations with prominent personalities on social media. With the power to influence the travel decisions of their followers, influencers offer tourism companies a unique platform to promote their destinations and services, expanding their reach and increasing their visibility in the market. This phenomenon illustrates the transformative power of digital strategies in contemporary tourism marketing and underscores the importance of adapting to a constantly evolving digital environment to remain relevant in the tourism industry.

Digital tourism marketing has emerged as a fundamental element in the transformation of the tourism industry, playing an essential role in how destinations are promoted and how travelers are engaged with in the digital age. This chapter delves into the fascinating world of digital strategies applied to tourism, highlighting their innovative role and impact on the traveler experience and destination marketing.

Social networks have become fundamental pillars of digital tourism marketing, representing an indispensable communication channel for companies in the sector. Platforms such as Instagram, Facebook, and Twitter offer a virtual space where companies can interact directly with their audience, share compelling content, and effectively promote their services. The ability of these networks to visually convey the beauty and diversity of tourist destinations, through photos, videos, and user experiences, provides companies with the opportunity to immediately and captivatingly capture the attention of travelers.

In addition to being a means of promotion, social networks also allow for bidirectional communication between tourism companies and users. This direct interaction creates an environment conducive to building strong and lasting relationships with the audience. Companies can answer questions, solve problems, and receive feedback in real time, contributing to improving the user experience and strengthening brand perception. This closer connection with customers not only increases trust and loyalty towards the company but also provides valuable information that can be used to improve products and services, as well as to adapt future marketing strategies. In summary, social networks are indispensable tools in the arsenal of digital tourism marketing, allowing companies not only to reach a wider audience but also to establish deeper and more meaningful relationships with their customers.

The shift in tourist consumer behavior towards sustainability is a phenomenon that has gained significant relevance in the tourism industry. Increasingly, travelers are opting for experiences that minimize their environmental and cultural impact, seeking destinations and companies that promote responsible practices. This trend has been driven by a greater awareness of the negative effects of tourism on the environment and local communities, as well as by the growing recognition of the importance of preserving natural and cultural resources for future generations.

Tourism companies are adapting their strategies to respond to this emerging demand for sustainability. From implementing responsible business practices to offering travel options that encourage respect for the environment and local culture, companies are seeking ways to differentiate themselves in an increasingly saturated market. In addition to meeting the expectations of conscious travelers, these initiatives can also generate tangible benefits for companies, including increased customer loyalty and improved reputation.

Therefore, the growing focus on sustainability in tourism is reshaping how companies operate and how travelers choose their destinations. By adopting responsible practices and offering authentic and respectful experiences, tourism companies can not only stand out in a competitive market but also contribute to the conservation of the environment and local culture. This shift towards more sustainable tourism promises a brighter and more balanced future for the tourism industry and the communities that depend on it.

In summary, digital tourism marketing is redefining how tourist destinations are marketed and enjoyed in the digital age. As technology continues to advance and consumer preferences evolve, it is essential for tourism companies to adopt innovative digital strategies to stand out in an increasingly competitive market and meet the demands of a modern and demanding audience. Those companies that are able to adapt to these changes and seize the opportunities offered by digital tourism marketing will be better positioned for success in the future of the tourism industry.

In conclusion, a detailed analysis of digital tourism marketing strategies reveals a fascinating and dynamically evolving landscape. From augmented reality to influencer marketing, digital tools offer tourism companies a diverse range of opportunities

to captivate their audience and differentiate themselves in an increasingly competitive market. The ability of these strategies to redefine marketing and the traveler experience in the digital age is undeniable, and those who adopt an innovative and adaptable approach will undoubtedly be better positioned to succeed in the tourism industry.

Furthermore, the importance of sustainability in digital tourism cannot be underestimated. As travelers become more aware of their impact on the environment, tourism companies must prioritize sustainable and responsible practices in their marketing strategies. The integration of sustainable messages and practices not only helps preserve tourist destinations for future generations but can also be a deciding factor in destination choice for environmentally conscious travelers.

The future of tourism marketing is looming on the digital horizon, where innovation and adaptation are key to success. In an ever-evolving environment, tourism companies that embrace new digital trends and technologies will be better equipped to excel. The ability to understand and leverage digital strategies will be crucial to navigating this changing landscape and remaining relevant in the minds of modern travelers.

The rapid adoption of emerging technologies and the integration of sustainable practices will be essential for the survival and growth of tourism companies in the future. Those that manage to combine digital innovation with a genuine commitment to sustainability will be in a privileged position to offer travel experiences that not only meet the needs of travelers but also preserve and protect natural and cultural resources for future generations.

Ultimately, the future of digital tourism marketing promises a vibrant and exciting scenario, full of opportunities for those willing to embrace change. With a mindset focused on innovation and sustainability, tourism companies can play a crucial role in creating a prosperous and sustainable future for the tourism industry. The ability to adapt and evolve in this digitally driven environment will determine who the leaders of tomorrow are in the tourism industry.

## Referencias:

- Ayerve, E., Lopez, T., & Moreno, K. (2021). Redes sociales: una herramienta de distribución promocional del marketing turístico. *UDA AKADEM*, 8, 122-145. <https://doi.org/https://doi.org/10.33324/udaakadem.vi8.440>
- Buhalis, D., & Foerste, M. (2015). SoCoMo marketing for travel and tourism: Empowering co-creation of value. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4, 151-161. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/J.JDMM.2015.04.001>.
- Chenchen, X., Yurong, Z., Die, H., & Zhenqiang, X. (2020). The Impact of Tik Tok Video Marketing on Tourist Destination Image Cognition and Tourism Intention. *International Workshop on Electronic Communication and Artificial Intelligence (IWECAL)*, 116-119. <https://doi.org/10.1109/IWECAL50956.2020.00031>
- Francis, K., & Jilo, N. (2021). Preferred Social Networking App by Employees in Tourism and Hospitality Industry in Kenya. *Journal of Tourism Management Research*, 8. <https://doi.org/https://doi.org/10.18488/JOURNAL.31.2021.81.48.56>.
- Guedes, A., Faria, S., Gouveia, S., & Rebelo, J. (2022). The effect of virtual proximity and digital adoption on international tourism flows to Southern Europe. *Tourism Economics*, 29(6). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/13548166221116704>
- Hysa, B., Karasek, A., & Zdonek, I. (2021). Social Media Usage by Different Generations as a Tool for Sustainable Tourism Marketing in Society 5.0 Idea. *Sustainability*, 13(3), 1018. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13031018>
- Iglesias, P., Correia, M., Carmen, J., & Heras, C. (2020). Instagram as a Co-Creation Space for Tourist Destination Image-Building: Algarve and Costa del Sol Case Studies. *Sustainability*, 12(7) (2793). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su12072793>.
- Lorenzo Ardito, Roberto Cerchione, Pasquale Del Vecchio & Elisabetta Raguseo (2019) Big data en el turismo inteligente: desafíos, problemas y oportunidades, *Temas actuales en turismo*, 22:15, 1805-1809, DOI: [10.1080/13683500.2019.1612860](https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1612860)
- Mariné-Roig, Estela (2017b). Online travel reviews: A massive paratextual analysis. En Zheng Xiang, y Daniel R. Fesenmaier (coord.) *Analytics in smart tourism design: Concepts and methods* (pp. 179-202). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-44263-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-44263-1_11)
- Mariné-Roig, Estela (2019). Destination image analytics through traveller-generated content. *Sustainability*, 11 (12), 3392. <https://doi.org/10.3390/su11123392>

- Mariné-Roig, Estela (2021). Measuring Online Destination Image, Satisfaction, and Loyalty: Evidence from Barcelona Districts. *Tourism and Hospitality*, 2 (1), 62-78. <https://doi.org/10.3390/tourhosp2010004>
- Marino, A., Pariso, P., & Picariell, M. (2022). Digital platforms and entrepreneurship in tourism sector. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(4), 282-303. [https://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(15\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(15))
- Mihalic, T., Mohamadi, S., Abbasi, A., & Daviud, L. (2021). Mapping a Sustainable and Responsible Tourism Paradigm: A Bibliometric and Citation Network Analysis. *Sustainability*, 13, 383. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/SU13020853>
- Önder, I., Gunter, U., & Gindl, S. (2020). Utilizing Facebook Statistics in Tourism Demand Modeling and Destination Marketing. *Journal of Travel Research*, 59, 195 - 208. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0047287519835969>
- Nicolàs I, SierraL. (2020) El marketing de influencia (influencer marketing): actualidad, retos jurídicos y perspectivas de futuro. S.A. Madrid. <http://hdl.handle.net/11531/37194>.
- Paez, X., Cáceres, N., Vega, O., & Crespo, X. (2023). Apuntes metodológicos sobre las redes sociales para la promoción turística en Ecuador. *Conrado*, 19(91)(235-241).
- Pérez Labrada, S., Díaz Pompa, F., Cruz Aguilera, N., & Balseira Sanamé, Z. B. (2022). Marketing turístico digital en Latinoamérica: estudio bibliométrico 2010-2019. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 521-534.
- Tripadvisor (2018). TripBarometer 2017-2018. Global Report. <https://www.tripadvisor.es/TripAdvisorInsights/wp-content/uploads/2018/10/TripBarometer-2017-2018.pdf>
- Skinner, H., Sarpong, D., & White, G. R. (2018). Meeting the needs of the Millennials and Generation Z: gamification in tourism through geocaching. *Journal of Tourism Futures*, vol. 4 N° 1, págs. 93-104.
- Silva, R., Pino, F., & Alejo, O. (2018). Influencia de la inteligencia de negocio en el marketing turístico. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 326-330.
- Valencia-Arias, Alejandro; Ocampo-Osorio, Cristina; Quiroz-Fabra, Jefferson; Garcés-Giraldo, Luis Fernando; Valencia, Jackeline. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información*; Lousada N.º E36, (Oct 2020): 229-242.
- Vera, R. V. (2021). Uso de Facebook en la promoción de hoteles categoría lujo de Manta en tiempo de COVID-19. *Siembra*, 8, 1. <https://doi.org/https://doi.org/10.29166/siembra.v8i1.2842>
- Warmayana, I. (2018). Pemanfaatan Digital Marketing dalam Promosi Pariwisata pada Era Industri 4.0. *PARIWISATA BUDAYA: JURNAL ILMIAH AGAMA DAN BUDAYA.*, 3(2), 81-92. <https://doi.org/https://doi.org/10.25078/pba.v3i2.649>.



### **Yeferson Mauricio Torres Berrú**

Instituto Superior Tecnológico Sudamericano  
yefferson.torres@ists.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-3784-3493>



Posee una sólida formación académica, incluyendo un título de Ingeniería en Sistemas, un Máster en Ingeniería de Software y Sistemas Informáticos, y un Doctorado PHD en Ingeniería Informática. Además, ha desempeñado roles docentes e investigadores en instituciones educativas tanto en Ecuador como en el extranjero, asesor de investigación en el tecnólogo sudamericano. Con amplia experiencia en el desarrollo de Software e inteligencia artificial. Desde el 2022 es el Gerente General de la FINTECH TIKEE.



### **Jackson Michael Quevedo Jumbo**

Instituto Superior Tecnológico Sudamericano  
jmquevedo@ists.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0002-1915-825X>



Magister en Educación, Tecnología e Innovación por la Universidad Nacional de Loja, y en Dirección y Gestión de Recursos Humanos por la Universidad Internacional de La Rioja, España. Ingeniero en Administración Turística por la Universidad Nacional de Loja y Tecnólogo en Gastronomía por el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano. Actualmente, es coordinador de investigación, innovación y desarrollo en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano, Loja. Su desarrollo profesional se centra en el talento humano, educación, vinculación con la sociedad, e innovación tecnológica. Ha publicado en revistas indexadas sobre temas como habilidades blandas, bienestar emocional del docente, e impacto de la inteligencia emocional en la productividad laboral.



### **Karina Alexandra Castillo Castillo**

Instituto Superior Tecnológico Sudamericano  
kacastillo@ists.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0002-3912-7565>



Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA y Máster Universitario en Fiscalidad Internacional. Docente, investigadora y coordinadora de programas de vinculación con la sociedad en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja. Autora de libros, artículos científicos y directora de procesos de titulación.



### **Joffre Vicente Sarmiento Chase**

Instituto Superior Tecnológico Sudamericano  
jvsarmiento@ists.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0004-1582-7905>



Ingeniero en Administración de Empresas y Magister en Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Es Docente e Investigador del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja. Autor de libros y artículos científicos publicados en reconocidas bases de datos. Director de procesos de titulación, responsable de las áreas de Producción Tecnológica, Transferencia Tecnológica y Vinculación con la Sociedad de la Tecnológica Superior en Gestión del Talento Humano.



### **Liceth del Cisne Briceño Salazar**

Instituto Superior Tecnológico Sudamericano  
lcbriceno@ists.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-1055-0623>



Ingeniera en Marketing por la Universidad Internacional del Ecuador y Magister en Comunicación Estratégica con mención en Comunicación Digital por la Universidad Técnica Particular de Loja. Cuenta con varios años de experiencia en el ámbito académico y en la actualidad se desempeña como Docente dentro de la carrera de Diseño Gráfico del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja y Docente en la carrera de Marketing en la Universidad Internacional del Ecuador – Campus Loja. Su trabajo se ha venido desarrollando en el ámbito del Marketing, Investigación de Mercados y las Campañas Publicitarias, así como también ha formado parte de diversos proyectos de vinculación con la sociedad en lo referente al marketing, la comunicación y la publicidad.



### **Lucio Alfonso Cuenca Macas**

Instituto Superior Tecnológico Sudamericano  
lacuenca@ists.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0006-2178-9989>



Ingeniero en Administración en Banca y Finanzas por la Universidad Técnica Particular de Loja. Máster en Finanzas y Economía Empresarial por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Posee una sólida trayectoria en el ámbito académico, desempeñándose actualmente como docente en la carrera de Administración Financiera como en Contabilidad y Asesoría Tributaria en el Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de la ciudad de Loja, y se ha desempeñado como docente invitado en la Universidad Técnica Particular de Loja. Su experiencia profesional se ha centrado en el ámbito de las Matemáticas Financieras, Estadística Aplicada y Proyectos de Inversión. Además, ha participado activamente en los diversos proyectos de vinculación con la sociedad, enfocados en áreas relacionadas con las Finanzas y la Educación Financiera.



### Miguel Angel Minga

Instituto Superior Tecnológico Sudamericano  
maminga@ists.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0001-4271-2685>



Ingeniero Mecánico Automotriz por la Universidad Politécnica Salesiana. Con formación inicial como bachiller técnico industrial en Electromecánica Automotriz, su enfoque profesional se centra en la investigación sobre eficiencia energética, confortabilidad en los vehículos y la reducción de emisiones contaminantes por fuentes móviles. Emplea tecnologías Datalogger GPS-OBD II y aprendizaje automático (machine learning) para el análisis y procesamiento de los datos en sus estudios. Actualmente es Docente en el Instituto Tecnológico Sudamericano.



### Jenny Rivera Lituma

Instituto Superior Tecnológico Sudamericano  
jrivera@ists.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0005-3274-368X>



Ingeniera en Electrónica y Telecomunicaciones con un MBA especializada en Innovación. Posee experiencia en docencia, automatización y mantenimiento de equipos electrónicos, así como en la gestión de proyectos tecnológicos e investigación. Su trayectoria profesional incluye un papel significativo en la Universidad EatFit de Medellín, donde colaboró en un campus de emprendedores. Actualmente, es Docente en el Instituto Tecnológico Sudamericano y cofundadora de Miovi S.A.S, una empresa dedicada al desarrollo tecnológico y a la automatización de procesos industriales.



### **Briggete Obando-Rojas**

Instituto Superior Tecnológico Sudamericano  
beobando@ists.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0001-6791-7054>



Licenciada en Artes Plásticas y Diseño. Máster en Mercadotecnia con especialización en Estrategia Digital. Tiene una sólida experiencia de 7 años en la industria publicitaria de Loja. Ha diseñado numerosas campañas para empresas medianas y grandes. Desde hace 2 años, se desempeña como docente en el Instituto Tecnológico Superior Sudamericano, impartiendo materias relacionadas con la publicidad. Se especializa en fusionar la estética visual con estrategias efectivas de promoción.



### **Jordy Granda Feijoo**

Instituto Superior Tecnológico Sudamericano  
jcgranda@ists.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0001-6767-6409>



Licenciado y Magister en Enseñanza del Idioma Inglés, con una trayectoria docente de aproximadamente 10 años. Posee una experiencia profesional integral en la gestión educativa respaldada por más de 7 años de servicio como Director Académico del Centro de Idiomas del Instituto Sudamericano de Loja, así como su participación como miembro electo del Consejo Académico, en virtud de méritos académicos destacados. Dentro del ámbito de la investigación ha contribuido al conocimiento académico con la publicación de 2 artículos científicos como autor y coautor, y la participación en diversas ponencias y congresos a nivel nacional e internacional relacionadas a la enseñanza del inglés.





EDICIONES  
**RISEI**

ISBN: 978-9942-8997-5-0



9 789942 899750