

# 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.

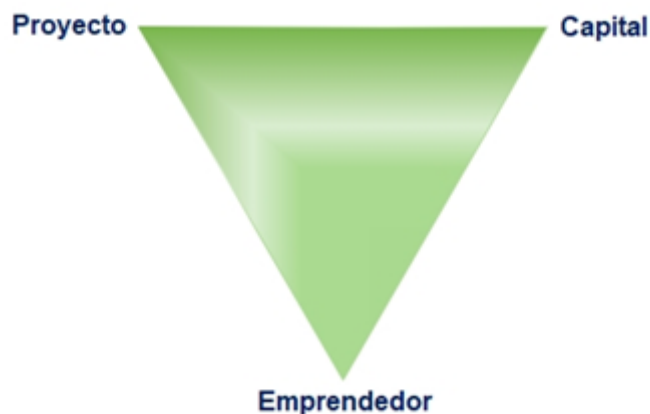
De igual manera, otra de las acciones a realizar es (iii) manejar una efectiva estrategia de marketing, ya que al identificar y dirigirse a clientes potenciales de manera efectiva, incrementa la posibilidad de atraer a aquellos que están interesados en la propuesta de valor, por lo que la diversificación 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.**

*Triangulo 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.

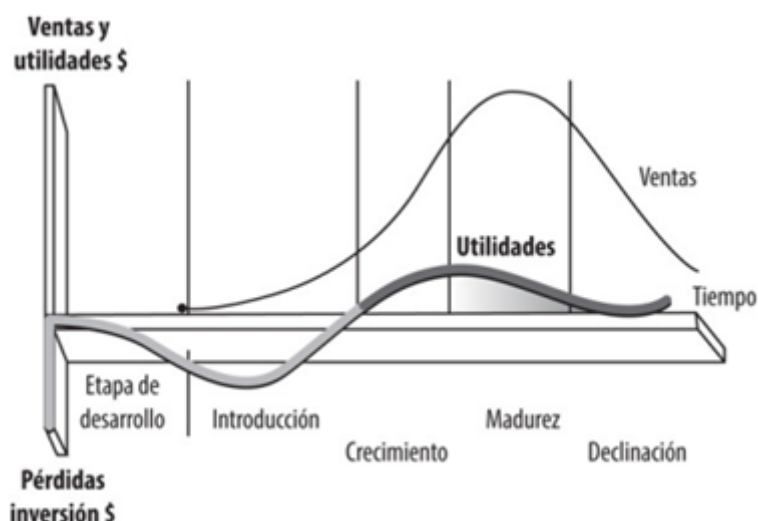
A continuación, se observa la Figura 2 el ciclo de vida del emprendimiento, que presenta las diversas etapas del ciclo de vida del emprendimiento, y aunque cada negocio es un caso particular y la duración de cada etapa es variable, Schnarch Kirberg (2014) menciona que existe una

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.

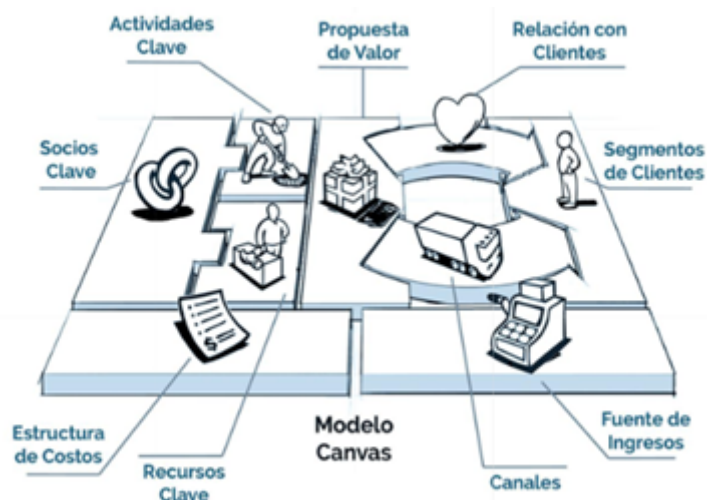
La adopción de estas prácticas permite a los emprendimientos no solo sobrevivir, sino prosperar en entornos de mercado competitivos, garantizando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

### **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, 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>