



Cofinanciado por la
Unión Europea

Proyecto: GameON - 2021-1-ES02-KA220-YOU-000028541

Directrices para el emprendimiento digital





Socios

Asociación Valencia Inno Hub (InnoHub), Spain

Social Action & Innovation Center (KMOP), Greece

Markeut Skills Sociedad Limitada (MEUS), Spain

Euphoria Net Srl (Euphoria), Italy

Centre for Education and Entrepreneurship Support (CWEP), Poland

Center for Education and Innovation (INNOVED), Greece

Editor

Stavros Delavinias, KMOP

Autores

Marina Ortega Mateo, Innohub

Eftychia Kechri, KMOP

María Segarra, MEUS

Athanasia Zagkoti, INNOVED

Euphoria Net

CWEP

Primera publicación: September 2023

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

Proyecto: GameON - 2021-1-ES02-KA220-YOU-000028541



Tabla de contenidos

Capítulo 1: Introducción	3
Capítulo 2: Conceptos teóricos	4
Capítulo 2.1: Emprendimiento digital.....	4
Capítulo 2.2: Transformación Digital y posibilidades.....	6
Capítulo 3: Herramientas para el emprendimiento digital	9
Capítulo 3.1: Mentalidad empresarial.....	9
Capítulo 3.2: Marketing Digital	13
Capítulo 3.3: Modelos de negocio, lienzo de negocios, modelo de negocio para emprendedor digital.....	16
Capítulo 3.4: Núcleo de Innovación y Emprendimiento.....	21
Capítulo 4: Buenas prácticas y casos prácticos	27
Capítulo 4.1: Buenas prácticas.....	27
Capítulo 4.2: Casos prácticos.....	36
Capítulo 5: Referencias bibliográficas	44

Capítulo 1: Introducción

Lo que necesitas saber sobre GameOn

El alto nivel de desempleo entre los jóvenes en los países de la UE refleja las dificultades a las que se enfrentan para encontrar un empleo, especialmente debido a la crisis de la COVID-19. El emprendimiento es una herramienta clave en la lucha contra el desempleo, ya que sirve como arma doble. Por un lado, la persona que se convierte en empresario ya no está desempleada. Y, por otro lado, un empresario exitoso puede incluso ser capaz de contratar empleados, facilitando el acceso al empleo para otros ciudadanos con necesidad de empleo. Sin embargo, muchas veces los jóvenes no creen que el emprendimiento sea un camino para ellos, ya que encuentran muchos obstáculos para lanzar su negocio con éxito.

El aprendizaje de negocios digitales abre un nuevo mundo de posibilidades empresariales con nuevas empresas y empresas emergentes, aumentando el enfoque en las tecnologías y servicios digitales. Adquirir conocimientos sobre estas materias ofrece a los jóvenes desempleados una nueva forma de desarrollar ideas propias y la oportunidad de lograr el éxito profesional.

GameOn tiene como objetivo ayudar a los jóvenes desempleados a superar las principales barreras y aprender a convertirse en empresarios. El proyecto hace hincapié en el emprendimiento digital, reconociendo que los jóvenes de hoy poseen una ventaja natural en este ámbito debido a su educación en un entorno centrado en el digital. GameOn ofrece formación en negocios digitales y emprendimiento a través de estas directrices y a través del enfoque innovador de un [videojuego](#).

GameOn es un proyecto Erasmus+ implementado por 6 socios en 4 países europeos (Grecia, Italia, Polonia, España).

¿Para quién son estas pautas?



Capítulo 2: Conceptos teóricos

Capítulo 2.1: Emprendimiento digital

Introducción

En la era de internet y las tecnologías digitales que están remodelando las estrategias, estructuras y procesos empresariales tradicionales, uno de los sectores de crecimiento más rápido es el negocio digital.

El negocio digital también requiere una nueva figura: el **emprendedor digital**, centrado en el desarrollo de emprendimiento vinculado a lo digital. Pero, ¿qué queremos decir con **emprendimiento digital**?

Este capítulo te ayudará a comprender qué es el emprendimiento digital, proporcionando una definición clara y simple y destacando sus principales características; quién es un emprendedor digital y por qué el emprendimiento digital puede ayudar a los jóvenes a abordar el desempleo juvenil.

Emprendimiento digital: Definición y características principales

Según la Comisión Europea, el **emprendimiento digital** «abraza todas las nuevas empresas y la transformación de las empresas existentes que impulsan el valor económico o social mediante la creación y el uso de nuevas tecnologías digitales. Las empresas digitales se caracterizan por una alta intensidad de utilización de tecnologías digitales novedosas (en particular, soluciones sociales, macrodatos, móviles y en la nube) para mejorar las operaciones comerciales, inventar nuevos modelos de negocio, mejorar la inteligencia empresarial y colaborar con los clientes y las partes interesadas» (Comisión Europea, 2015, p. 2).

Si bien el emprendimiento, en su forma más básica, puede calificarse de autoempleo (Gohmann, 2012), el emprendimiento digital implica la búsqueda de oportunidades empresariales o económicas que se producen en una plataforma digital y en el uso de tecnologías digitales (Giones, Brem, 2017; & Zhao, Collier, 2016). El uso de herramientas y plataformas digitales promueve la aparición de nuevos tipos de trabajo que difícilmente pueden clasificarse en las categorías tradicionales de empleo, autoempleo, empresas empresariales orientadas al crecimiento, etc. Desde esta perspectiva, el emprendimiento digital representa no solo una subcategoría de emprendimiento, sino «la conciliación del

emprendimiento tradicional con la nueva forma de crear y hacer negocios en la era digital» (Le Dinh et al., 2018, p. 1). Por lo tanto, los empresarios involucrados en el emprendimiento **digital** se denominan **emprendedores digitales**, y los negocios o empresas resultantes se denominan **empresas digitales**.

¿Quién es un emprendedor digital?

Un **emprendedor digital** es así una persona que ha decidido utilizar los recursos que la Web pone a su disposición, organizándolos de acuerdo con un modelo de negocio, para crear su propio negocio en línea.

Los emprendedores digitales aprovechan las características típicas del mundo online y sus sistemas (desde las redes sociales hasta el software de gestión, desde los sistemas de creación de contenidos hasta los sistemas de promoción de pago) para obtener una gran ventaja competitiva sobre los tipos más tradicionales de emprendedores offline. De hecho, es importante que un emprendedor digital tenga una mentalidad empresarial digital, que incluya la orientación empresarial y la capacidad de aprender y desarrollar una comprensión general de las tecnologías web y móviles (Jafari et al., 2020) y otros canales digitales y sociales.

En general, el emprendimiento digital depende de las tecnologías digitales, que cambian de manera muy dinámica y requieren que los empresarios se mantengan al día con los nuevos desarrollos e innoven continuamente (Jafari et al., 2020).

¿Por qué los jóvenes deberían interesarse en el emprendimiento digital?

El desempleo juvenil es uno de los mayores desafíos mundiales, agravado por la pandemia de COVID-19 (OIT, 2022). Al mismo tiempo, los jóvenes muestran un alto nivel de interés por el espíritu empresarial, pero a pesar de ello, muy pocos jóvenes trabajan en empresas emergentes o en funcionamiento (OCDE/Comisión Europea, 2021). Un aspecto importante para tener en cuenta es que **los jóvenes**, nacidos en un entorno digital, tienen una ventaja competitiva: están familiarizados con Internet, las redes sociales, etc., y pueden moverse fácilmente en la esfera en línea.

La expansión de las oportunidades de empleo en la economía digital, acompañada de esfuerzos para aumentar los niveles de educación y capacitación, podría contribuir a la formalización del empleo juvenil. De hecho, la economía digital tiene el potencial de promover el empleo juvenil, junto con el nivel de política para transformar este potencial en oportunidades de trabajo reales (OIT, 2022).

Capítulo 2.2: Transformación digital y posibilidades

Introducción

La transformación digital consiste en integrar la tecnología digital en todas las áreas de una organización, transformar la forma en que trabajamos y ofrecer valor a nuestros clientes. Esta rápida y extensa adopción de tecnologías digitales ha creado oportunidades para el emprendimiento en varias industrias. Solo después de haber definido claramente qué significa la digitalización para nuestra empresa u organización, qué áreas de negocio y objetivos corporativos deben incluirse en la digitalización, qué hacer con la digitalización, puedes decidir qué tipo de objetivos quieres lograr. La digitalización por el bien de la digitalización pierde el objetivo de la empresa. Averigüemos qué ofrece la transformación digital a nuestro negocio y qué oportunidades puede crear.

Beneficios y Tendencias de la Transformación Digital

En el panorama digital actual en rápida evolución, las empresas se están dando cuenta de la urgente necesidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y adoptar la transformación digital para seguir siendo competitivas. Este proceso implica aprovechar las herramientas y plataformas digitales para optimizar las operaciones, mejorar la experiencia del cliente e impulsar la innovación. Como emprendedor, comprender el potencial de la transformación digital puede desbloquear numerosas oportunidades de crecimiento y éxito.

Con la integración de las tecnologías digitales, los emprendedores pueden revolucionar sus modelos de negocio, ampliar su base de clientes y explorar nuevos mercados antes inaccesibles. Las posibilidades son amplias, que van desde la optimización de los procesos internos a través de la automatización y el análisis hasta el aprovechamiento de las redes sociales y las plataformas en línea para un marketing efectivo y la participación del cliente.

Además, la transformación digital permite a los empresarios aprovechar el poder de los datos y la analítica para la toma de decisiones informada y el análisis predictivo. Al utilizar herramientas de análisis avanzadas, los empresarios pueden obtener información valiosa sobre el comportamiento de los clientes, las tendencias del mercado y el análisis de la competencia, lo que les permite tomar decisiones comerciales estratégicas que impulsan la rentabilidad y el crecimiento sostenido.



Figura 1. Beneficios de la transformación digital.

Fuente: [Sabiduría de la Transformación Digital](#)

Además, las tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, Internet de las cosas (IoT) y blockchain han traído soluciones innovadoras, ofreciendo a los empresarios la oportunidad de interrumpir las industrias tradicionales y crear modelos de negocio nuevos. Estas tecnologías tienen el potencial de revolucionar sectores como la salud, la logística, las finanzas y la fabricación, lo que permite crear un nicho dentro de estas industrias con ideas disruptivas y escalables.

La pandemia de COVID 19 ha acelerado la transformación digital a medida que la digitalización se convirtió en una parte de la estrategia y el éxito de la empresa. Se da por sentado, pero las empresas necesitan realizar cambios y actualizaciones constantes en relación con su viaje digitalizado.

La resiliencia en la estrategia comercial de una empresa es imprescindible para el éxito a largo plazo. Se refiere a la capacidad de una empresa para adaptarse y recuperarse rápidamente de interrupciones o desafíos inesperados, como crisis económicas, cambios en el mercado, desastres naturales o avances tecnológicos. Las empresas resilientes identifican proactivamente los riesgos potenciales y desarrollan planes de contingencia para minimizar el impacto en sus operaciones y resultados. Al integrar la resiliencia en sus procesos de planificación estratégica, las empresas pueden navegar mejor por las incertidumbres, aprovechar las oportunidades de crecimiento en

medio de la adversidad, mejorar la confianza de las partes interesadas, mantener la ventaja competitiva y, en última instancia, florecer incluso ante la incertidumbre o la crisis.

Otra tendencia importante es la **sostenibilidad**. La estrategia de negocio sostenible es el proceso de planificación y toma de decisiones a largo plazo que garantiza que las operaciones de una empresa se alineen con la sostenibilidad ambiental, social y económica. Una estrategia de negocio sostenible debe integrar los principios de sostenibilidad en todos los aspectos de la organización, incluido el diseño de productos, la gestión de los suministros, las prácticas de los empleados y la participación. Al adoptar prácticas sostenibles, las empresas no solo pueden reducir costes y mejorar su reputación, sino que también pueden contribuir a crear una economía global más justa y resiliente.

Para aprovechar plenamente la transformación digital, es esencial que los empresarios inviertan en las capacidades digitales dentro de sus organizaciones. Esto puede incluir la mejora de las capacidades de los empleados para operar con eficacia las herramientas digitales, el fomento de una cultura de innovación continua y la colaboración con socios tecnológicos para mantenerse al día con las últimas tendencias y desarrollos.

En conclusión, la Transformación Digital presenta un ámbito de posibilidades sin precedentes para los emprendedores. Al adoptar las tecnologías digitales y reimaginar los modelos de negocio tradicionales, los empresarios no solo pueden mantenerse a la vanguardia en un mercado cada vez más competitivo, sino también descubrir nuevas vías para el crecimiento y el éxito.



Figura 2. Transformación digital.

Fuente: [Base de datos de Canva](#)

Capítulo 3: Herramientas para el Emprendimiento Digital

Capítulo 3.1: Mentalidad emprendedora

Introducción

Una mentalidad empresarial ayuda a los líderes a crear valor al «reconocer y actuar sobre las oportunidades, tomar decisiones con información limitada y mantenerse adaptable y resistente en condiciones que son inciertas y complejas», dijo Rowena Barrett, vicerrectora profesional de emprendimiento en la Universidad Tecnológica de Queensland.

Tener una mentalidad empresarial es un requisito previo para establecer un negocio. El enfoque de un emprendedor es diferente al de un empleado o incluso el propietario de un negocio, ya que se centra más en la gestión empresarial de un modelo de negocio establecido.

Tener la mentalidad de un emprendedor nos ayuda a detectar oportunidades, establecer metas y desarrollar proyectos desde cero, con una visión enfocada en mejorar la sociedad y aportar valor al cliente mientras se obtienen ganancias. El emprendedor crea proyectos disruptivos e innovadores que transforman el mercado o mejoran lo que ya existe.

¿Qué es una mentalidad emprendedora?

El término «mentalidad emprendedora» se refiere a una forma de pensar y comportarse que incluye actitudes y rasgos comunes a los empresarios. La voluntad de asumir riesgos, la creatividad, la innovación, la proactividad y la capacidad de encontrar oportunidades en situaciones desafiantes son características de esta mentalidad.

Una mentalidad emprendedora es un conjunto de creencias, conocimientos y procesos de pensamiento que equipan a las personas para reconocer oportunidades, tomar iniciativa y tener éxito en diversos entornos (CURE-E, n.d.).

Acompaña la estructura mental de un creador de negocios/emprendedor. Para desarrollar un proyecto empresarial, debemos analizar y conocer, pero lo más importante es tener una mentalidad emprendedora.

Con esta forma de pensar somos capaces de:

- Reconocer las condiciones del mercado y las deficiencias de la competencia.
- Llevar una nueva empresa a la rentabilidad.
- Determinar varios métodos o fuentes de financiación.
- Reconocer las necesidades y fallos sociales.
- Crear conceptos innovadores que alteren el entorno del mercado.
- Prestar atención a la innovación, el desarrollo continuo y la adición de valor.
- Ofrecer respuestas frescas y mejoradas a los problemas en cuestión.
- Crear modelos de negocio sostenibles y evaluar la viabilidad económica de la empresa.

Algunas habilidades para desarrollar una mentalidad empresarial

No tienes que nacer con una mentalidad emprendedora, es una habilidad que se puede desarrollar a lo largo de los años, con esfuerzo y trabajo duro. Es por eso por lo que ahora hay muchos cursos de formación sobre este tema.

Estas son algunas calidades importantes de la mentalidad empresarial:

- **Asunción de riesgos:** Los empresarios están dispuestos a tomar riesgos calculados y salir de su zona de confort. Están dispuestos a aceptar el fracaso como parte del proceso empresarial y ver los riesgos como oportunidades para aprender y crecer.
- Los emprendedores son personas **activas** y **proactivas**. Toman la iniciativa de lanzar proyectos, generar ideas y tomar medidas. Están dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzo para lograr sus objetivos.
- **Creatividad e innovación:** Los emprendedores son creativos e innovadores. Pueden llegar a conceptos innovadores y disruptivos, encontrar formas creativas de resolver problemas y desafiar la realidad. Constantemente buscan nuevas formas de mejorar y hacer las cosas.
- **Sentido de la oportunidad:** Los emprendedores pueden encontrar oportunidades comerciales en el mercado. Pueden encontrar áreas que aún no han sido cubiertas, reconocer necesidades no satisfechas e idear nuevas soluciones.
- Los empresarios pueden **resistir** y **superar dificultades**. Debido a su actitud resistente y persistente, pueden mantenerse enfocados en sus objetivos a pesar de los desafíos y reveses que puedan encontrar en el camino.

- **Pensamiento estratégico:** Los empresarios pueden planificar a largo plazo. Tienen la capacidad de establecer objetivos claros, crear planes de acción y tomar decisiones informadas para ayudarlos a alcanzar sus metas.
- En resumen, la mentalidad emprendedora se refiere a un conjunto de características y actitudes que inspiran a los empresarios a buscar oportunidades, tomar riesgos calculados y perseguir sus objetivos con creatividad, innovación y determinación.

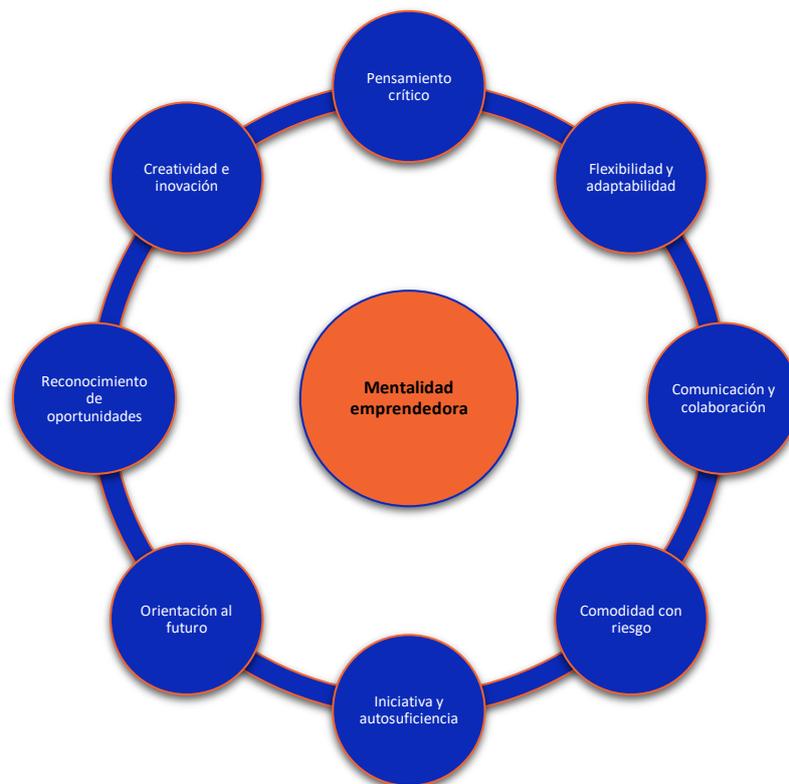


Gráfico 3. Ocho habilidades y características que encarnan la mentalidad emprendedora.

Fuente: [Universidad Estatal de California, Chico](#)

Actividades y recursos interactivos

Network for Teaching Entrepreneurship (NFTE) es una organización, sin fines de lucro, de educación global, centrada en llevar el poder del emprendimiento a los jóvenes en todo el mundo. El NFTE proporciona un aprendizaje flexible basado en proyectos en aulas, campamentos, programas extraescolares y en línea. Sus programas son impartidos por un Cuerpo de Maestros altamente capacitados, y los estudiantes de NFTE (grados 6-12) son apoyados por un Cuerpo de Voluntarios diversos de su comunidad local, incluidos líderes empresariales y empresarios.

El plan de estudios de Jóvenes Emprendedores de **Empowered** utiliza actividades e incentivos para desarrollar mentalidades empresariales en estudiantes de secundaria y es ideal para su uso en clases de negocios, marketing o emprendimiento sin coste para el maestro, guía o mentor.

¿Cómo te puede ayudar el juego GameOn?

El juego interactivo de GameOn proporciona a los usuarios una experiencia interactiva, promoviendo la enseñanza de habilidades empresariales, en este caso la mentalidad emprendedora. Como es un juego, atraerá la atención y el interés de los jóvenes para probarlo y jugar. Como es un juego con un módulo muy interactivo: pregunta — respuesta — retorno, los jóvenes sentirán que están aprendiendo de una manera fácil y agradable.

GAME
Business Models, Business Canvas, Business Model You for Digital Entrepreneurs

Level 1 - Time for a business model	Level 2 - Let's discuss our business model	Level 3 - Becoming an expert on Business Model Canvas
Introduction to the concept of Business Models, Business Canvas, and Business Model You	Understanding the concept of Business Models, Business Canvas, and Business Model You by focusing on the details	Mastering the concept of Business Models, Business Canvas, and Business Model You by exercising critical choice
PLAY	PLAY	PLAY

However, many young entrepreneurs are not familiar with the business model concept. Moreover, the majority is not aware that besides the organisational business models, personal business models are equally important.

Figuras 4 y 5. Juego GameON.

Capítulo 3.2: Marketing digital

Introducción

El desarrollo de la tecnología en las últimas dos décadas ha afectado significativamente los individuos. El marketing digital es un campo dinámico y en rápida evolución que ha revolucionado la forma en que las empresas se conectan con su público objetivo. Las empresas tuvieron que ajustar sus operaciones para mantener altos resultados y alcanzar sus objetivos anuales. Como el marketing juega un papel vital en el crecimiento del negocio, muchas empresas tuvieron que dejar atrás las formas tradicionales con las que solían comercializar su marca e invertir más en formas digitales.

El término Marketing Digital se refiere a todas las acciones de marketing realizadas a través de canales digitales; tales como redes sociales, sitios web y motores de búsqueda. A través de estos canales, las empresas pueden crear una conexión con los clientes y lograr una expansión global de su cartera de clientes. El marketing digital, también ofrece a los jóvenes una puerta de entrada a un mundo de oportunidades. Proporciona información sobre la comunicación efectiva, abre diversas perspectivas de carrera y les equipa con habilidades. Desde el análisis de datos hasta la creación de contenido, el marketing digital tienen una gran demanda en todas las industrias. Permiten la expresión creativa y dan la capacidad de tener un impacto significativo en el panorama digital. Al explorar el marketing digital, los jóvenes pueden obtener conocimientos valiosos, mantenerse a la vanguardia en el mercado laboral y dar forma al futuro del marketing en la era digital.

Tipos de empresas

Cualquier tipo de negocio que aspire a crecer debe invertir en marketing digital. Cada negocio después de identificar las necesidades de su comprador, debe crear contenido digital y trabajar en métodos que atraigan a los clientes potenciales. Pero a medida que las empresas operan de una manera diferente, sus estrategias de marketing también deben diferir.

Las empresas pueden clasificarse como B2B (business-to-business) y B2C (business-to-consumer). Para que ambos tipos de empresas logren resultados exitosos, se centran respectivamente en diferentes estrategias de marketing según su audiencia. Las empresas B2B trabajan principalmente con otras empresas, por lo que necesitan tener un sitio web muy bien estructurado y detallado. A través de su página web y canales digitales, como LinkedIn, su cliente potencial debe ser capaz de

informarse completamente sobre la marca y los servicios ofrecidos. El siguiente paso sería la comunicación con el personal directivo para establecer la relación negocio-cliente. Por el contrario, las empresas B2C suelen atraer a sus clientes directamente a través de plataformas digitales. La compra del producto ofrecido se puede completar sin la interacción con un vendedor. Las empresas B2C suelen utilizar medios como Instagram y Facebook, así como anuncios de pago para promocionar sus productos y ofertas.

Métodos de Marketing Digital

Todas las empresas establecen algunos objetivos a corto y largo plazo y se centran en encontrar formas de lograrlos. Con el fin de alcanzar los resultados deseados, están utilizando herramientas para construir su estrategia e implementar métodos para mejorar su marca en consecuencia. Los métodos de marketing digital pueden ser varios, algunos de ellos son:

Marketing en motores de búsqueda (SEM): la aparición del sitio web en los motores de búsqueda, por ejemplo a través de anuncios de pago, puede ayudar a aumentar las visitas de las páginas web.

Social Media Marketing (SMM): se refiere al uso de plataformas sociales con fines publicitarios y a la creación de contenidos de marketing.

Promoción de contenido: esto puede ser publicidad de pago por clic, promoción a través de redes sociales y a través de correos electrónicos o divulgación de influencers. Un enfoque multicanal podría traer mejores resultados

Marketing por correo electrónico: los clientes leales son los suscriptores de correo electrónico, ya que han expresado su interés y se han suscrito al boletín de noticias, o bien ya han completado una compra. El marketing a través de correos electrónicos puede tener la forma de códigos promocionales para descuentos, información sobre los productos ofrecidos, las promociones o nuevos lanzamientos.

Marketing de afiliación: es una forma en que las personas pueden ganar dinero y comisiones mediante la publicidad y la promoción de productos y servicios a través de enlaces de afiliados.

Optimización de motores de búsqueda (SEO): es la mejora de la imagen social para que las páginas web aparezcan en los resultados orgánicos. Esto asegurará una alta visibilidad por parte de clientes potenciales con altas intenciones de compra.

Actividades y recursos interactivos

Las actividades y recursos interactivos desempeñan un papel crucial en la mejora del aprendizaje y la comprensión en el marketing digital. Hoy en día, las empresas optan por poner en marcha campañas de marketing personalizadas, ya que ofrecen mayores resultados. De esta manera pueden actuar en función de las preferencias personales y el comportamiento del cliente. Gracias al avance tecnológico y al uso de herramientas digitales, las empresas pueden crear su público objetivo y ofrecerles contenido personalizado a través del marketing interactivo.

El marketing interactivo se puede lograr, por ejemplo, con la participación en sorteos y concursos o incluso con cuestionarios que los clientes podrían rellenar mientras navegan en el sitio web. Estos cuestionarios son contestados automáticamente por bots y recomiendan una lista de productos ofrecidos por la empresa, en base a las necesidades de cada persona. Otro método interactivo son los recordatorios para carritos de compras abandonados o la oferta de un código de descuento para incentivar al cliente para completar la compra. Los correos electrónicos y las notificaciones emergentes sobre ventas o descuentos pueden aumentar las compras. Las encuestas de satisfacción final también pueden proporcionar comentarios valiosos para el negocio.

Las plataformas de aprendizaje electrónico como Udemy, Coursera y LinkedIn Learning ofrecen una amplia gama de cursos y certificaciones, lo que permite a los estudiantes jóvenes profundizar en varios aspectos del marketing digital a su propio ritmo. Además, participar en comunidades y foros en línea como Digital Marketing Reddit o unirse a seminarios web y conferencias específicos de la industria brindan oportunidades para establecer redes, intercambiar ideas y mantenerse actualizados con las últimas tendencias y mejores prácticas en marketing digital. Estas actividades y recursos interactivos no solo proporcionan conocimientos valiosos, sino que también fomentan un sentido de compromiso y colaboración en la comunidad de marketing digital.

¿Cómo te puede ayudar el juego GameOn?

El juego GameOn será una gran oportunidad para que los jóvenes obtengan algunos conocimientos valiosos sobre marketing digital. A través de esta experiencia práctica, los participantes pueden elegir entre diferentes métodos de marketing digital, con el objetivo final de atraer clientes, manteniendo un alto nivel de servicios y logrando el mayor beneficio. Esto te podría ofrecer una experiencia cercana a la vida real y puede complementar/complementar en gran medida las pautas.

Capítulo 3.3: Modelos de negocio, lienzo de negocios, modelo de negocio para emprendedor digital

Introducción

El objetivo de esta parte es familiarizarte con los diversos tipos de modelos de negocio digitales y ayudarte a adquirir los conocimientos y herramientas que necesitarás para iniciar tu propio negocio digital. Los logros tecnológicos y la digitalización están cuestionando la forma tradicional de hacer negocio. Por lo tanto, familiarizarte con los modelos de negocio digitales es esencial para tí, como potencial emprendedor digital. Además, esta parte describe Business Canvas y Business Model You for Digital Entrepreneurs como ejemplos de herramientas que facilitan el emprendimiento digital.

Modelos de negocios digitales

Un modelo de negocio digital es un modelo de negocio que utiliza tecnologías digitales para crear valor de mercado (Bican & Brem, 2020). Más concretamente, tiene las siguientes características distintivas (Talin, 2022):

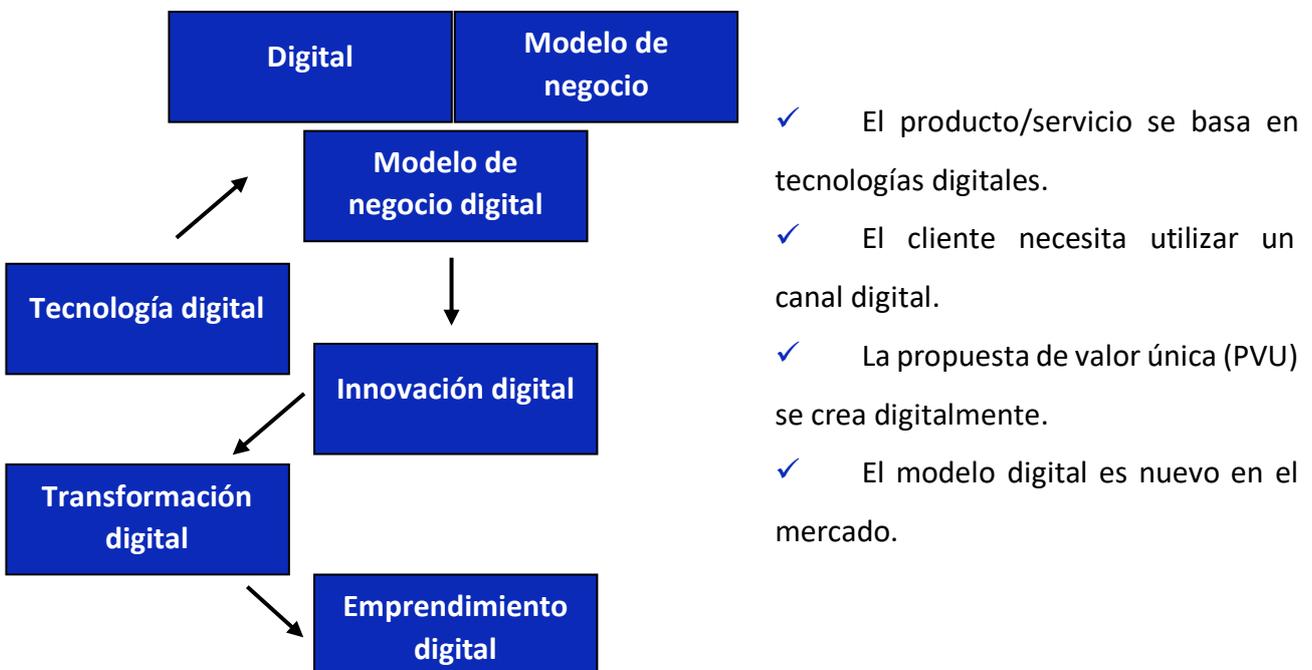


Figura 6. La digitalización de un modelo de negocio.

Fuente: Bican & Brem, 2020.

Hay varios modelos de negocio digitales (Talin, 2022) para elegir dependiendo de los clientes y la propuesta de valor única que está buscando. Algunos ejemplos indicativos son:

- a) **Modelo gratuito/apoyado en anuncios:** se basa en la prestación de un servicio gratuito que se «financia» mediante la promoción de anuncios y la recopilación de datos personales. Facebook y Google son dos ejemplos famosos de empresas que utilizan este modelo (Lambrecht et al, 2014).
- b) **Modelo Freemium:** los usuarios obtienen acceso gratuito a una versión básica — gratuita — del producto que establece limitaciones a su plena operacionalización. Si los usuarios quieren utilizar más funciones o recursos, entonces tienen la opción de actualizar a la versión de pago — premium — (Kannan & Singh, 2021).
- c) **Modelo de comercio electrónico:** se basa en la venta de productos físicos a través de una tienda en línea (Kannan & Singh, 2021)
- d) **Modelo de mercado:** los vendedores y los compradores utilizan una plataforma de terceros para comercializar sus bienes y servicios. Este modelo se identifica con varios nombres diferentes, como peer-to-peer o mercado bilateral (Huynh et al., 2020).
- e) **Modelo de Acceso Sobre-Propiedad/Modelo de “sharing”:** permite a los clientes pagar por un producto por una cantidad determinada de tiempo sin ser realmente dueño de él. Ejemplos de tales transacciones incluyen alquilar un automóvil o un apartamento (Ozdemir, G & Turker, D. 2019).
- f) **Modelo de suscripción:** los usuarios obtienen acceso a un servicio, como una plataforma de streaming, mensual/anualmente (Kannan & Singh, 2021).

Canvas de negocios y modelo de negocio para emprendedores digitales

Los modelos de negocios digitales se pueden entender mejor si se trata de poner en práctica el conocimiento teórico. La implementación práctica de la teoría es posible mediante el uso de herramientas de negocio. El Business Model Canvas y el Business Model You for Digital Entrepreneurs son dos ejemplos de herramientas de tal naturaleza. El uso del Canvas presentado en la Figura 2 puede conducir a ideas sobre los clientes a los que sirve, qué propuestas de valor se ofrecen a través de qué canales y cómo tu empresa gana dinero (Universidad de Oxford, n.d.).

También puedes utilizar el canvas del modelo de negocio para comprender tu propio modelo de negocio o el de un competidor.

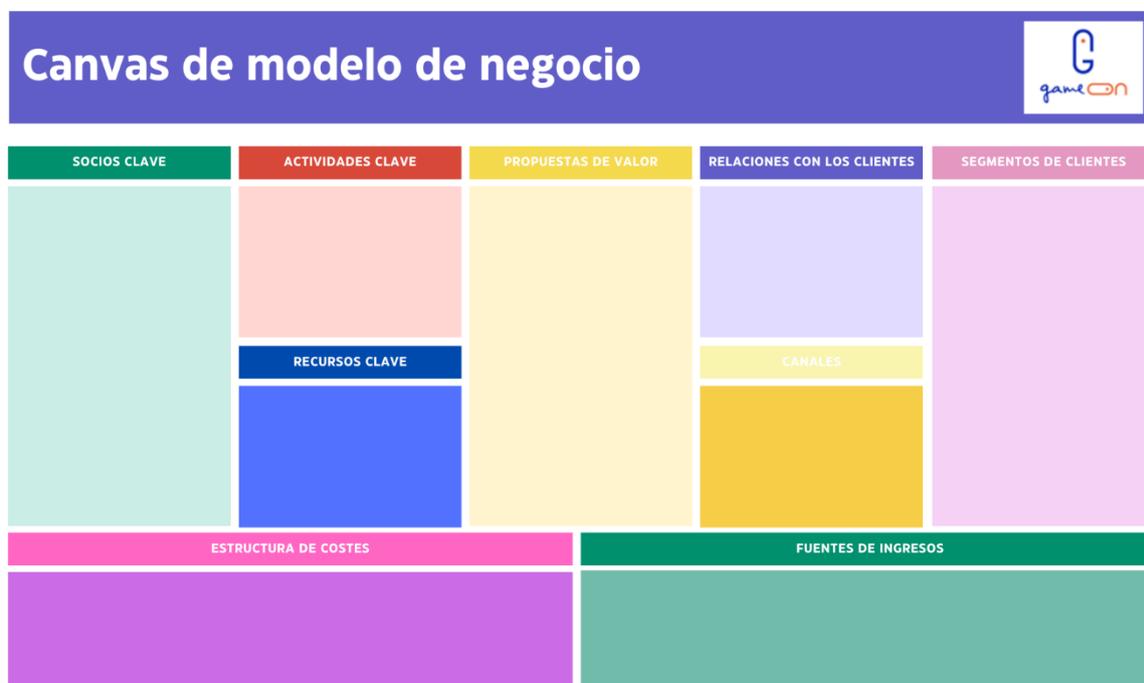


Figura 7. Canvas de modelo de negocio.
Fuente: (Universidad de Oxford, s.f.).

El «Modelo Canvas» puede funcionar no solo para describir modelos de negocio organizativos, sino también para describir modelos de negocio personales (Clark & al, 2012).

Ten en cuenta las diferencias entre el modelo de negocio personal y el de organización:

- ✓ En la caja de recursos clave del canvas personal, te analizas como emprendedor (tu personalidad, habilidades y los activos que posees o controlas), mientras que en el canvas organizacional, los recursos clave consisten en una gama más amplia de recursos, como otras personas (Clark & al, 2012).
- ✓ El canvas personal puede incluir costes y beneficios no monetarios, como el estrés y la satisfacción, respectivamente, mientras que el canvas organizativo solo incluye costes y beneficios monetarios (Clark & al, 2012).

Actividades y recursos interactivos

Ahora que estás familiarizado con los diversos tipos de modelos de negocios digitales y canvas de negocios digitales, ¡es hora de que combines teoría y práctica!

La creación de un canvas de negocios para tu propia empresa o simplemente tu idea empresarial puede ser bastante simple hoy en día. Existen varias herramientas y plataformas en línea y están a tu servicio para usarlas. Los ejemplos incluyen:

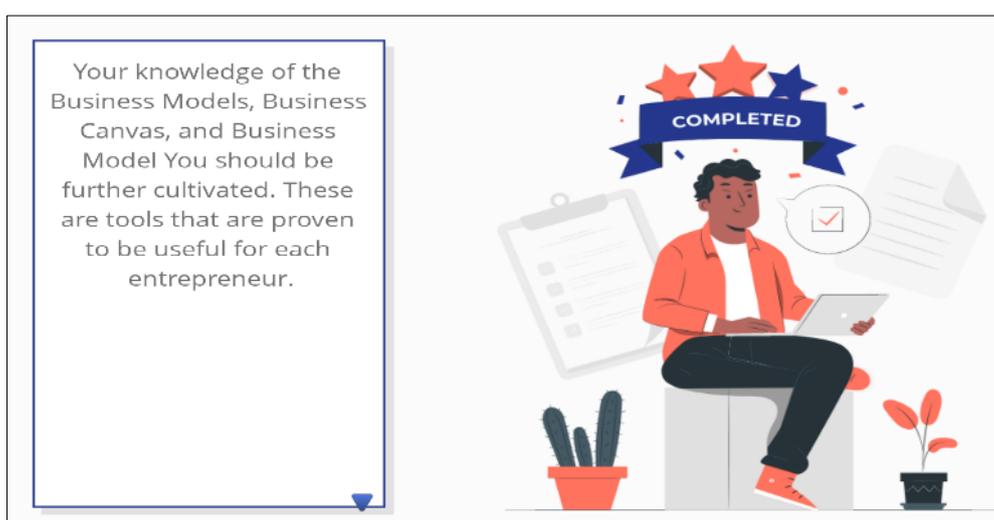
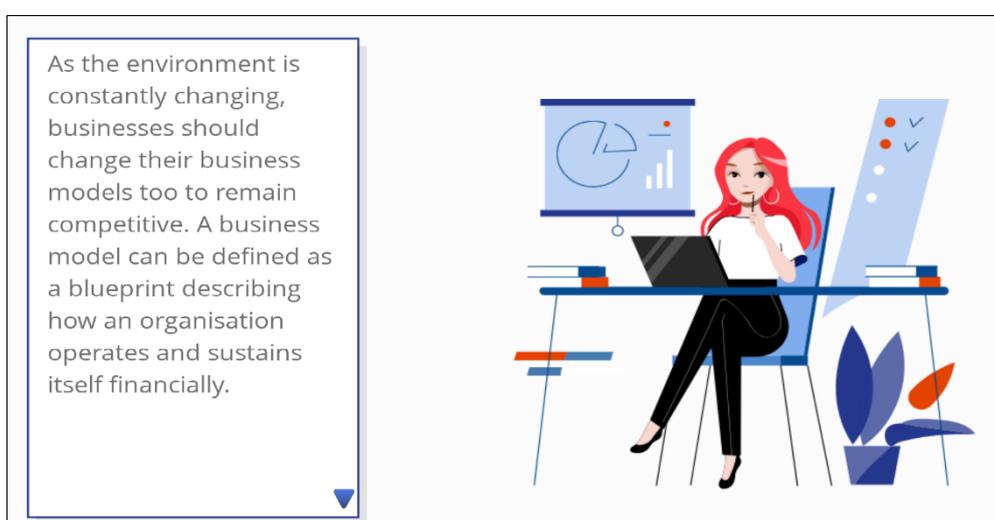
- ✓ **Canvanizer:** Canvanizer es una herramienta web sencilla con enlaces fáciles de compartir entre los miembros del equipo que están haciendo una lluvia de ideas en un proyecto, pero no necesariamente en la misma habitación. Proporciona plantillas de Business Model Canvas que puedes usar y personalizar fácilmente.
- ✓ **Canva:** Canva es una plataforma de diseño y comunicación visual online que simplifica el proceso de preparación de un canvas de modelo de negocio. Puedes crear tu propio Business Model Canvas desde cero o hacer uso de una plantilla lista. Una vez creado, es realmente fácil y sencillo compartirlo con otros miembros de tu equipo.

Además de las herramientas mencionadas anteriormente, puedes hacer uso de recursos en línea como tutoriales y cursos electrónicos sobre el tema de los modelos de negocio y el canvas del modelo de negocio. Puedes visitar los siguientes recursos en línea para enriquecer tus conocimientos sobre el tema:

- ✓ Un curso electrónico gratuito de la Universidad de Virginia proporcionado a través de Coursera: <https://www.coursera.org/learn/uva-darden-innovation-business-model-canvas#syllabus>
- ✓ Un curso electrónico proporcionado por la Red del Proyecto Coursera: <https://www.coursera.org/projects/business-model-canva#details>
- ✓ Una serie de tutoriales:
 - Canvas del modelo de negocio explicado con ejemplos: <https://www.youtube.com/watch?v=CakUeC1sCSs&pp=ygUdYnVzaW5lc3MgbW9kZWwgY2FudmFzIGRpZ2l0YWw%3D>
 - Tutorial de Canvas de modelo de negocio — Modelo de negocio de Uber: <https://www.youtube.com/watch?v=dtf61YDCXDY&pp=ygUdYnVzaW5lc3MgbW9kZWwgY2FudmFzIGRpZ2l0YWw%3D>

¿Cómo te puede ayudar el juego GameOn?

El juego GameOn ofrece a los usuarios una experiencia de simulación interactiva completa centrada en la promoción de habilidades empresariales, incluido el conocimiento sobre Modelos de Negocio, Business Canvas y Business Model You for Digital Entrepreneurs. El método de aprendizaje que se basa en un juego de simulación facilita la comprensión de conceptos prácticos como los modelos de negocio y el uso de *Business Model Canvas* y, por lo tanto, prepara a los usuarios para aplicar estos conocimientos y habilidades en el entorno empresarial real.



Figuras 8 y 9. El juego GameON.

Capítulo 3.4: Núcleo de Innovación y Emprendimiento

Introducción

Este capítulo presenta el núcleo de Innovación y Emprendimiento, un capítulo diseñado para empoderar a los jóvenes para superar los desafíos del desempleo equipándolos con las habilidades y conocimientos que necesitan para sobresalir como empresarios en el próspero sector digital. A través de la formación práctica inmersiva y la exposición a tecnologías de vanguardia, este capítulo presenta consejos y recursos para lograr el triunfo empresarial.

Herramientas digitales útiles para el emprendimiento y la innovación

Además de los principios y habilidades fundamentales que ofrece el núcleo de Innovación y Emprendimiento, existen diferentes herramientas y recursos disponibles para empoderar a los jóvenes en su viaje hacia el emprendimiento digital.

Exploremos algunos de estos elementos clave que pueden mejorar tus capacidades empresariales y fomentar tu éxito en el sector digital.

Investigación y análisis de mercado

Comprender el mercado objetivo es vital para cualquier emprendedor. El uso de herramientas y técnicas de investigación de mercado te permite identificar tendencias, necesidades de los consumidores y prácticas de marcas competitivas. Esta información te ayuda a desarrollar productos o servicios innovadores que satisfagan las demandas específicas del mercado. Herramientas como [Google Trends](#), [Statista](#) y las plataformas de análisis de redes sociales proporcionan información valiosa sobre las preferencias de los consumidores y la dinámica del mercado.

Herramientas de Design Thinking

Las herramientas de *digital design thinking* son aplicaciones de software que facilitan la ideación, la creación de prototipos y las fases de prueba del proceso de pensamiento de diseño. Puedes usarlos para hacer una lluvia de ideas con un equipo (brainstorming), fomentando así la colaboración, incluso a distancia. Te ayudará a resolver problemas, diseñar nuevos productos, al mismo tiempo

que es creativo e innovador. Herramientas como [Miro](#) (whiteboarding), [Figma](#) (colaboración en tiempo real) o [InVision](#) (prototipado) facilitan el flujo de trabajo y el trabajo colaborativo.

Herramientas de gestión financiera

Una gestión financiera eficaz es esencial para la sostenibilidad y el crecimiento de cualquier empresa. Herramientas como [QuickBooks](#), [FreshBooks](#) y [Xero](#) ayudan en tareas de contabilidad, facturación, seguimiento de gastos e informes financieros. Estas herramientas proporcionan a los jóvenes empresarios los conocimientos financieros necesarios y ayudan a tomar decisiones informadas.

Plataformas de networking y colaboración

La construcción de una red sólida y el fomento de colaboraciones son cruciales para los jóvenes emprendedores. Plataformas como [LinkedIn](#), [Meetup](#) y [Slack](#) **facilitan** las conexiones con profesionales de la industria, mentores potenciales e individuos con ideas afines. Estas plataformas ofrecen oportunidades para aprender, compartir experiencias y buscar apoyo en el viaje empresarial.

Hubs, incubadoras, aceleradores

Las incubadoras, centros y aceleradoras son herramientas útiles para los jóvenes emprendedores digitales, ya que proporcionan valiosos recursos, apoyo y oportunidades de creación de redes para fomentar su crecimiento y éxito.

- **Las incubadoras** ofrecen espacios físicos y programas de tutoría para ayudar a las startups a perfeccionar sus modelos de negocio, acceder a fondos y desarrollar sus productos o servicios.
- **Los hubs** son entornos de colaboración que reúnen a empresarios, inversores y expertos de la industria, fomentando el intercambio de conocimientos, asociaciones y oportunidades de inversión potenciales.
- **Las aceleradoras** proporcionan programas intensivos diseñados para acelerar rápidamente el crecimiento de las startups a través de la tutoría, el acceso a las redes y las oportunidades de inversión.

Estas herramientas son útiles porque facilitan el acceso a mentores experimentados que pueden proporcionar orientación y conocimientos de la industria. Ofrecen oportunidades de networking, lo que te permite conectarte con socios potenciales, inversores y clientes. De esta manera, te ofrecen un ecosistema de apoyo que te ayuda a navegar por encima de los desafíos, refinar tus ideas y ganar visibilidad en el mercado, aumentando tus posibilidades de éxito.

Recaudación

Las herramientas de recaudación de fondos para jóvenes emprendedores digitales proporcionan un apoyo esencial para asegurar el capital para sus empresas. Las plataformas de crowdfunding como [Kickstarter](#) e [Indiegogo](#) permiten a los empresarios mostrar sus proyectos a una amplia audiencia y recaudar fondos de patrocinadores individuales. Las redes de inversores ángel como [Gust](#) y [AngelList](#) conectan a los empresarios con personas de alto valor neto que están interesadas en invertir en startups prometedoras. Las plataformas de inversión en línea como [SeedInvest](#) y [Fundable](#) permiten a los empresarios presentar sus planes de negocio a una base de inversores más amplia y acceder a oportunidades de financiación en etapa temprana.

Herramientas de pitcheo

Las herramientas de pitcheo son útiles para los jóvenes emprendedores digitales cuando presentan sus ideas y buscan inversión. El software de presentación como [Google Slides](#) o [Canva](#) son útiles para crear presentaciones visualmente atractivas y persuasivas. Las plataformas de gestión de pitch como [Pitch.com](#) o [Slidebean](#) ofrecen plantillas, funciones de colaboración y análisis para agilizar el lanzamiento. Las plataformas virtuales como [Zoom](#), [Webex](#) o [Pitcherific](#) facilitan sesiones de pitcheo remotas para conectarse con inversores de cualquier parte del mundo.

Al aprovechar el poder de estas herramientas y recursos, el núcleo de Innovación y Emprendimiento equipa a los jóvenes con un conjunto de herramientas integral para prosperar en el sector digital. Te permite transformar tus ideas innovadoras en negocios viables, superar el desempleo y allanar el camino para un futuro próspero.

Actividades y recursos interactivos

Actividad de resolución de problemas: ¿Cómo crear un Hackathon para resolver problemas?

Objetivo de la actividad: Involucrar a los participantes en un proceso colaborativo de resolución de problemas.

PASOS	DESCRIPCIÓN
Definir el problema	Articular el planteamiento del problema, identificar sus causas subyacentes y comprender los resultados deseados.
Realizar investigaciones	Recopilar información, analizar los datos existentes y explorar posibles soluciones o buenas prácticas.
Generar ideas	Fomentar sesiones de lluvia de ideas (brainstorming) para generar una amplia gama de ideas innovadoras y soluciones potenciales.
Seleccionar una solución	Evaluar y discutir las ideas propuestas, teniendo en cuenta su viabilidad, impacto y alineación con la declaración del problema.
Desarrollar un prototipo	Diseñar y construir un prototipo o una prueba de concepto para demostrar la solución propuesta.
Preparar un discurso	Crear una presentación concisa y convincente para mostrar el problema, la solución y el prototipo desarrollado.
Facilitar la colaboración y el pensamiento crítico	Fomentar la colaboración, el pensamiento crítico y la creatividad dentro de cada grupo.
Proporcionar orientación y apoyo	Responder preguntas y proporcionar orientación a los participantes según sea necesario.
Presentaciones y comentarios en grupo	Pedir a cada grupo que presente el planteamiento de su problema, la solución y el prototipo, seguido de una sesión de comentarios y debate.
Votación y reconocimiento	Facilitar un proceso de votación o juicio para reconocer soluciones sobresalientes basadas en criterios predeterminados (por ejemplo,

	innovación, viabilidad, impacto).
Reflexión y discusión	Concluir la actividad con una sesión de reflexión grupal, permitiendo a los participantes compartir sus aprendizajes, ideas y experiencias durante la simulación Hackathon.

¿Cómo usar Miro? Una herramienta de pensamiento de diseño

Miro es una pizarra en línea gratuita y fácil de usar diseñada para ayudar a las personas a colaborar con otros en cualquier momento y en cualquier lugar. Miro propone diferentes lienzos que te dan la posibilidad de elegir cómo quieres trabajar con tu equipo. Solo tienes que abrir un nuevo archivo y compartir el enlace, para que todos puedan colaborar en tu pizarra. Esta herramienta es útil si deseas hacer una lluvia de ideas en línea, documentar una reunión, mostrar algo o administrar un flujo de trabajo ágil.

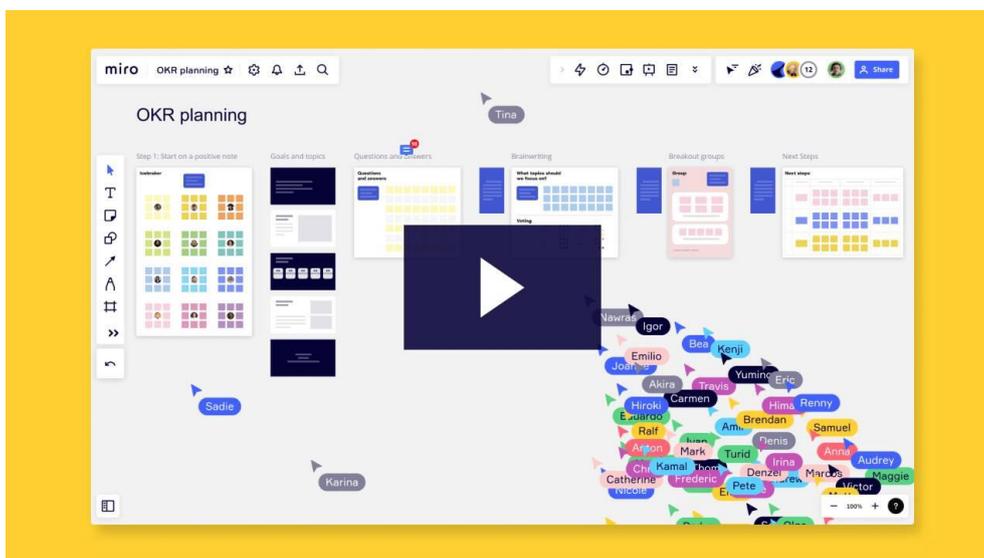


Figura 10. Empezar con Miro: Tutorial.

Fuente: [YouTube](#)

¿Cómo te puede ayudar el juego GameOn?

El juego de simulación GameOn propone diferentes escenarios que estimularan tus habilidades empresariales básicas, desde la situación más fácil hasta la más compleja.

En el primer escenario, se te da una situación en la que te enfrentas a cierta insatisfacción con respecto a tus estudios y tus perspectivas actuales de empleo. Pero ser emprendedor es algo nuevo para ti, y solicita innovación y habilidades creativas, que trabajarás aquí...

En el segundo escenario, has lanzado tu startup, pero te enfrentas a algunos problemas de gestión, que tendrás que superar si quieres tener éxito en tu proyecto. Trabajarás con el pensamiento de diseño y los conceptos de diseño centrados en el ser humano.

Finalmente, el tercer escenario consiste en encontrar inversores para tu startup. Esta tarea desafiante requiere algunas de las competencias empresariales clave para lanzar un negocio, incluida la gestión de tus recursos.

Estos diferentes escenarios de juego describen varios aspectos/situaciones de una empresa digital. Pueden ayudarte a estar mejor preparado para enfrentar los diferentes desafíos vinculados a la generación de ideas de negocio y su lanzamiento en el mercado.

Capítulo 4: Buenas prácticas y casos prácticos

Capítulo 4.1: Buenas prácticas

Nombre: Coca Cola 3E empodera a los jóvenes

País: Grecia

Año de inicio: 2017

En curso: Sí

Descripción de las buenas prácticas

Youth Empowered es un programa que se ejecuta los últimos años con un período de tiempo de tres días a un mes y está impulsado por Coca Cola 3E. El enfoque principal del programa es el empoderamiento de la generación joven con habilidades empresariales, sociales y digitales. Este año, un nuevo ciclo digital de seminarios gratuitos y tutoría será ofrecido por altos ejecutivos de Coca Cola, expertos en el mercado y formadores experimentados de SocialInnov. SocialInnov es una organización sin ánimos de lucro con el objetivo de ayudar a las personas jóvenes y desfavorecidas a alcanzar su potencial y adquirir habilidades para crecer de forma individual y profesional.

Se discutirán y analizarán una variedad de temas contemporáneos a través de seminarios que durarán dos horas cada uno. Los mentores ofrecerán sus experiencias diseñadas en un rico contenido basado en las necesidades del mercado. En total, para el año 2023 se ofrecerán 14 presentaciones gratuitas en línea y los participantes tendrán la oportunidad de asistir al acto en directo o ver la presentación en línea en cualquier momento.

Algunos de los temas centrales que se analizarán serán los siguientes:

- Diseño de CV y preparación de entrevistas.
- Cómo lograr mayor eficiencia con Microsoft 365 y cómo administrar datos con Excel.
- Cómo construir la imagen social y la reputación de tu marca.
- Técnicas de venta y negociación.
- Conocimientos financieros básicos.
- Experiencia del cliente en la era digital.

Hasta ahora, este proyecto ha logrado capacitar a hasta 40.000 personas y su objetivo para este año es inspirar a 10.000 personas más. Después de la finalización de los seminarios, los participantes habrán desarrollado conocimientos que se sumarán a sus habilidades.

Factores motivadores

La generación joven tendrá la oportunidad de conocer e interactuar con personas que ya están activas en el campo. A través de las sesiones obtendrán valiosos conocimientos para su futuro, se inspirarán y trabajarán más en sus habilidades blandas. A través de ejemplos de la vida real, los participantes pueden inspirarse, aprender qué tácticas deben evitar y ampliar sus horizontes. Más concretamente, la buena práctica «Juventud empoderada por Coca Cola 3E» motiva a los jóvenes a convertirse en emprendedores digitales proporcionando capacitación, tutoría y recursos. Empoderar a los jóvenes para que se hagan cargo de sus negocios y mostrar historias de éxito los inspira a adoptar el marketing digital y embarcarse en un viaje empresarial satisfactorio.

Sitio web: <https://www.socialinnov.gr/youth-empowered-by-coca-cola-tria-epsilon/>

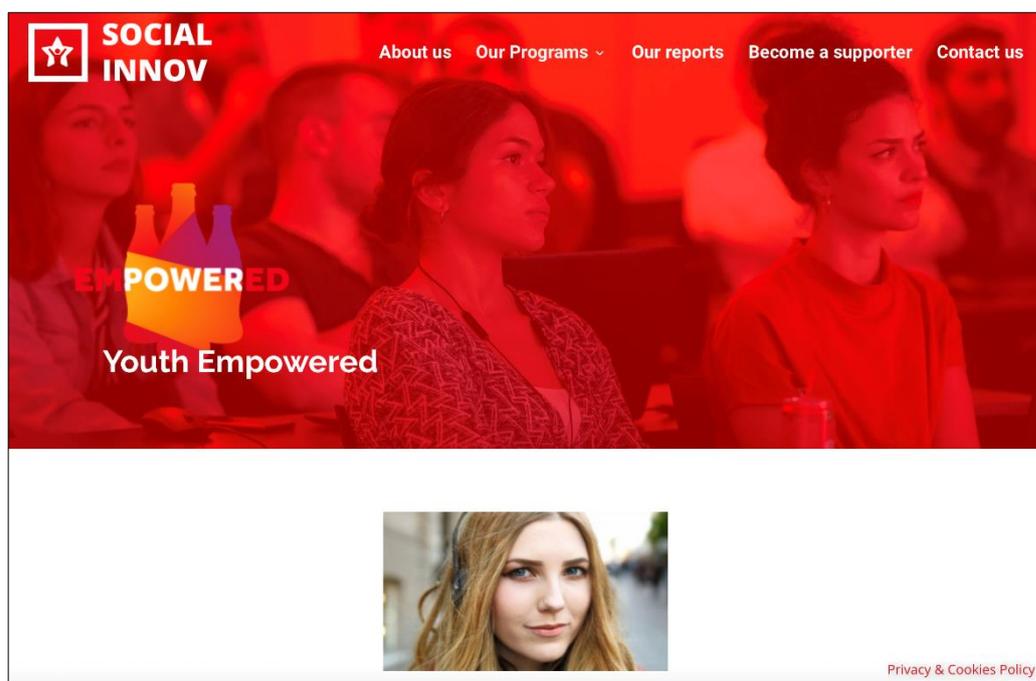


Figura 11. Jóvenes empoderados.

Fuente: [Sitio web de Innov social](https://www.socialinnov.gr/youth-empowered-by-coca-cola-tria-epsilon/)

Nombre: Crescere in Digitale

País: Italia

Año de inicio: 2015

En curso: No, la edición de 2022/23 está a punto de terminar durante la redacción de este artículo.

Descripción de las buenas prácticas

Crescere in Digitale (literalmente «Crecer en digital») es un proyecto implementado por Unioncamere (Unión Italiana de Cámaras de Comercio, Industria, Artesanía y Agricultura) en asociación con Google, promovido por ANPAL (Agencia Nacional de Políticas Activas del Mercado Laboral) y el Ministerio de Trabajo y Política Social. El objetivo es promover, a través de la adquisición de competencias digitales, la empleabilidad de los jóvenes que no estudian ni trabajan e invierten en sus capacidades para acompañar a las empresas en el mundo digital.

La primera edición del proyecto se lanzó en 2015 y en 2022-2023 tuvo lugar la segunda edición. Desde el lanzamiento de la primera edición, más de 147.600 personas se han inscrito y más de 3000 jóvenes han encontrado su trayectoria profesional a través del proyecto.

Los principales objetivos del proyecto fueron: mejorar las capacidades digitales de los jóvenes y facilitar su entrada en el mundo laboral, y consolidar la trayectoria de innovación digital de las empresas a través de pasantías de jóvenes digitalizadores.

Para todos los participantes (jóvenes de 18-29/30 años), el proyecto incluyó un curso MOOC en línea, ofrecido por Google, que consta de 25 capítulos, para un total de 98 módulos y 50 horas de conferencias, ejemplos y casos prácticos sobre técnicas y herramientas digitales para negocios, por ejemplo, gestión de redes sociales, marketing web, industria 4.0, nube, transformación digital, video marketing, etc.

Después de pasar la prueba, los jóvenes aptos podrían ser llamados a participar en talleres de formación sobre el terreno (grupos e individuales) donde podrían ponerse en contacto con el mundo de las empresas registradas aptas e invitadas. Los talleres fueron tanto sesiones de formación grupal organizadas por las estructuras de las Cámaras de Comercio territoriales destinadas a mejorar los conocimientos y habilidades técnicas del joven candidato, como sesiones de capacitación individual para la orientación laboral.

Luego, si se seleccionan, los jóvenes eran elegibles para prácticas extracurriculares pagadas de 6 meses.

A través de este proyecto, los participantes tuvieron la oportunidad de ampliar su conocimiento del ecosistema digital y aprender cómo la web puede ser una herramienta valiosa para apoyar el crecimiento y la visibilidad internacional de las empresas.

Factores motivadores

Este proyecto ha sido un ejemplo eficaz y eficiente de colaboración entre las instituciones y el sistema emprendedor basado en un modelo operativo original que integra las nuevas tecnologías y el trabajo directo «sobre el terreno». Pero también ha sido una oportunidad concreta para muchos jóvenes, que han podido adquirir nuevos conocimientos y habilidades relacionadas con el emprendimiento digital, y para muchas empresas que han aprovechado positivamente esta oportunidad para desarrollar sus actividades a través de lo digital.

Sitio web: <http://www.crescereindigitale.it/>

Nombre: Cashy

País: Polonia

Año de inicio: 2018

En curso: Sí

Descripción de las buenas prácticas

La plataforma de pago acelerado de Cashy es una herramienta que permite un procesamiento de pago rápido y eficiente en una empresa. Dicha plataforma permite que el dinero se envíe de forma segura para los productos o servicios suministrados y permite que los créditos por cobrar se gestionen de forma electrónica. Cashy está abordando dos problemas que aparecieron relacionados con la actual crisis de la industria del transporte causada, entre otras cosas, por el conflicto en Ucrania. El primer problema es la lealtad de los proveedores, ya que hay escasez de conductores que causan retrasos en el transporte y problemas en la búsqueda de transportistas. Dado que hay un menor volumen de transportes dentro de Europa del Este, también hay un problema para mantener el flujo de tesorería de las empresas. El largo período de pago de la factura tampoco ayuda, ya que lleva un promedio de 60 días de espera.

Mediante el uso de la tecnología, los pagos acelerados permiten a las empresas recibir pagos más rápido, con menos tarifas y menos documentación que los métodos de *factoring* tradicionales. Con los pagos acelerados, las empresas pueden recibir dinero en tan solo un día después de que se emite una factura, lo que les permite estar por delante de las necesidades de flujo de efectivo. Además, al eliminar la necesidad de utilizar compañías financieras externas, las empresas pueden ahorrar tiempo y dinero en tarifas de factoraje. Todas las liquidaciones realizadas a través de la plataforma Cashy cumplen con la normativa vigente y la Agencia Tributaria, y, además, mediante la integración con los sistemas bancarios y ERP.

Cashy se puede utilizar en muchas industrias donde las empresas pueden realizar transacciones financieras de forma rápida y segura y monitorear sus deudas y reclamaciones.

Factores motivadores

Los emprendedores son una fuente invaluable de inspiración y motivación. Escuchar historias similares como esta puede convencer a los jóvenes empresarios de que todo es posible cuando se

trabaja duro. El CEO de Cashy ha construido un negocio desde cero a través de su propio trabajo y compromiso. También es importante notar que muy a menudo las situaciones de la vida real traen ideas y soluciones.

Sitio web: por ejemplo, <https://cashy.pl/en>

Nombre: E-COOL: Mentalidad emprendedora y empresarial en los jóvenes a través de la dinamización de competencias, metodologías docentes y ecosistemas empresariales

País: España

Año de inicio: 2018

En curso: No (hasta mayo de 2023)

Descripción de las buenas prácticas

E-COOL es un proyecto financiado por fondos FEDER de la Unión Europea, en el marco del programa INTERREG EUROPE, cuyo objetivo es promover la educación empresarial entre los jóvenes mediante el uso de técnicas de enseñanza, el desarrollo de capacidades y un ecosistema empresarial participante. El encuentro marca el final de cinco años de colaboración en el intercambio de experiencias y la optimización de planes y estrategias entre diez regiones europeas.

E-COOL está liderada por la Cámara de Sevilla en España. El proyecto considera que el emprendimiento «es un importante motor de crecimiento económico inteligente, sostenible e integrador y ha sido un objetivo primordial de las regiones de la UE desde que la CE lo incluyó en la Estrategia 2020».

E-COOL identifica e intercambia, a través de un enfoque de hélice cuádruple:

- Buenas prácticas para crear ecosistemas empresariales más fructíferos.
- Acciones para impulsar el emprendimiento en las actitudes y la mentalidad de los jóvenes.

Las buenas prácticas y las lecciones aprendidas se transferirán a planes de acción que se incluirán en las políticas regionales.

Factores motivadores

Este proyecto puede ser útil para los jóvenes en el desarrollo del emprendimiento y sus habilidades porque promueve muchas buenas prácticas en el ámbito del emprendimiento. También podemos encontrar planes de acción que han desarrollado al final del proyecto que proporcionan detalles sobre cómo se implementarán las lecciones aprendidas de la cooperación para mejorar el instrumento político abordado dentro de una región determinada.

Sitio web: <https://projects2014-2020.interregeurope.eu/e-cool/>

Nombre: Lanzadera

País: España

Año de inicio: 2013

En curso: Sí

Descripción de las mejores prácticas

Lanzadera es un proyecto que nació para apoyar a los líderes empresariales y cuyo objetivo es generar las condiciones necesarias para ayudar a los emprendedores a crear empresas eficientes y agregar valor a la sociedad mediante la implementación de un modelo de negocio sólido. Se creó en 2013 por Juan Roig, presidente de Mercadona (empresa líder de supermercados en España), en el edificio Marina de Empresas, en Valencia, España.

Una cosa que diferencia a Lanzadera de otras aceleradoras es que muestra a las empresas emergentes el modelo de gestión empresarial aplicado por los supermercados Mercadona. Se llama «Modelo de calidad total». Está dirigido a inspirar a los emprendedores a crear empresas sostenibles y escalables, a la vez que se centra en 5 componentes clave: clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y accionistas (o inversores).

Una vez seleccionada una empresa emergente para ingresar a Lanzadera, y dependiendo de sus necesidades, recibirá servicios a medida del acelerador. La fase *Scale Up* está dirigida a empresas maduras que tienen un modelo probado y rentable pero que necesitan ayuda para alcanzar nuevos objetivos; la fase de crecimiento promueve empresas con potencial pero que persiguen un crecimiento más rápido; la fase de tracción se centra en las empresas emergentes en su fase inicial; y la fase de inicio se asigna a los empresarios que todavía están dando forma a su proyecto. En cada uno de estos programas de aceleración, la empresa emergente recibirá formación y financiación, pero también la posibilidad de colaborar con grandes empresas a través de acuerdos realizados en Lanzadera.

Desde 2013, Lanzadera ha apoyado a más de 1200 empresas que han creado alrededor de 10.000 puestos de trabajo. Las empresas seleccionadas destacan por haber aplicado tecnología disruptiva en áreas como logística, finanzas, movilidad, deporte, agricultura, salud, educación, sostenibilidad o construcción. Lanzadera no solo acoge propuestas tecnológicas. Lograr un «modelo de calidad

total» está, para ellos, al alcance de las empresas tanto digitales como físicas. Esa es su principal distinción en el sector, ha logrado crear un ecosistema de financiación que apoye un objetivo olvidado por otras propuestas más centradas en las tendencias internacionales.

Factores motivadores

Entrar a formar parte de un programa de aceleración de este tipo ya es de por sí emocionante, por todos los servicios que propone y el prestigio que aporta a la empresa emergente digital, así como por las enormes oportunidades de *networking* que ofrece, con mentores de prestigio y otras empresas emergentes. Los requisitos y objetivos para ingresar a Lanzadera son exigentes, pero la recompensa puede traducirse en hasta 500,000 € de financiación a través de préstamos de interés del 0 % otorgados por Angels (socio de la sociedad de inversión de Lanzadera). Además, si la empresa emergente se consolida y convence a los responsables, los préstamos pueden convertirse en acciones del grupo. Para postularse como candidato a entrar en uno de los programas de aceleración, el proceso es bastante simple: solo es necesario presentar la documentación necesaria a través de la web de Lanzadera. Cada año se seleccionan unas 120 empresas (de España y, desde este año, también de Portugal). Actualmente, unas 300 empresas cuentan con el apoyo de Lanzadera.

Sitio web: <https://lanzadera.es/>

Capítulo 4.2: Casos prácticos

Nombre: Mercado pop

País: Grecia

Año de inicio: 2021

En curso: Sí

Descripción del estudio de caso

Pop Market es una empresa emergente que se diseñó con el objetivo de ofrecer la entrega de comestibles en línea en solo 15 minutos desde el momento del pedido. También hay otras empresas conocidas en el mercado, pero la ventaja competitiva de esta empresa emergente y la aplicación es la entrega rápida que promete su bajo precio (un euro). Hoy en día, a la gente le encanta gastar el menor tiempo posible para completar tareas diarias que requieren gran parte de su tiempo y energía. Con los horarios alterados y el ritmo de vida rápido es muy alivante saber que, simplemente al pulsar algunos botones, tus verduras, productos esenciales de supermercado o comida en general llegarán a tu puerta, sin ni siquiera tener que salir. Las personas pueden invertir el tiempo que pasarían yendo a las tiendas en otras actividades más productivas.

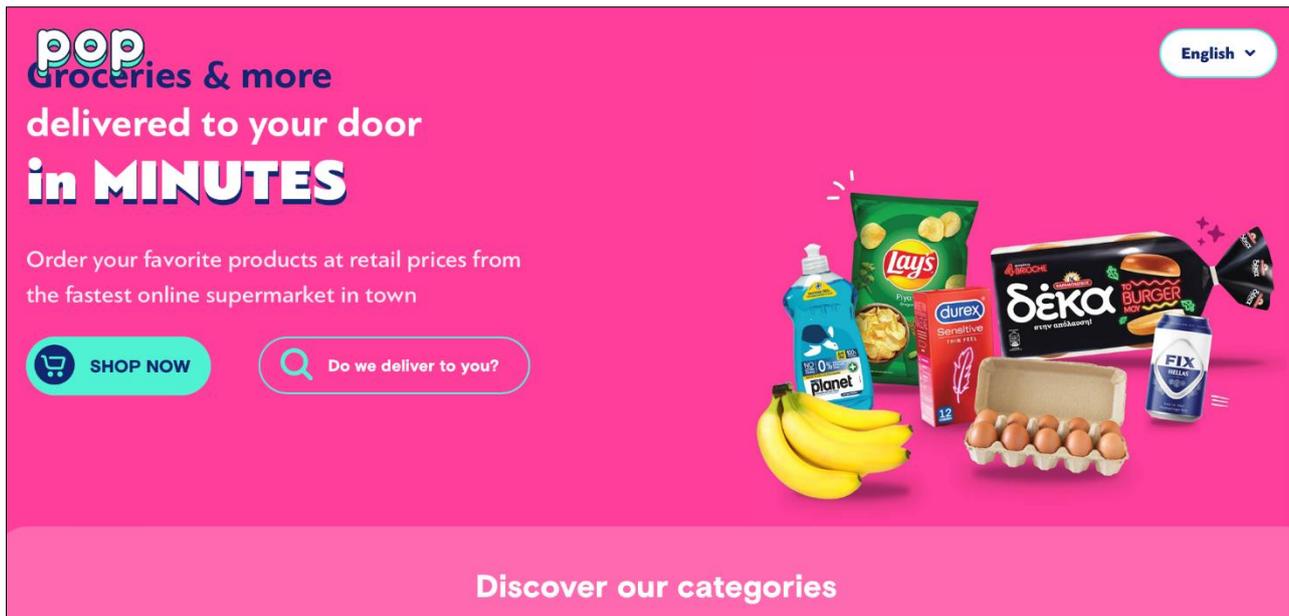
Hasta ahora, Pop Market cubre las áreas alrededor del centro de Atenas con el objetivo de ampliar sus servicios a todos los barrios de Atenas. Con el fin de lograr la entrega rápida, se han creado muchas tiendas en diferentes áreas. Las entregas tienen lugar desde las 8 a. m. hasta medianoche. Como método de pago, la única opción es el pago en línea con el fin de disminuir el tiempo de interacción entre el comprador y la persona que completa la entrega. La persona encargada de la puesta en marcha también había creado 2 empresas emergentes en Londres en el mismo campo. Después de obtener todo el conocimiento y la experiencia, ahora ha comenzado el tercer mercado de negocio Pop, cuyo objetivo es ofrecer un servicio rápido y de alta calidad.

Factores motivadores

Los ejemplos de la vida real pueden servir como fuente de inspiración para los jóvenes. En comparación con hace algunos años, hoy en día las personas tienen acceso a internet y a muchas herramientas que pueden usar a su favor. El mundo está ahora conectado de forma digital y las

sociedades están abiertas a nuevas ideas. Las personas experimentadas son personas que no tuvieron experiencia en su día pero que tomaron el riesgo, se adaptaron a las circunstancias y utilizaron la experiencia pasada en su beneficio.

Sitio web: <https://popmarket.gr/?lang=en>



pop
Groceries & more
delivered to your door
in MINUTES

Order your favorite products at retail prices from
the fastest online supermarket in town

SHOP NOW

Do we deliver to you?

Discover our categories

Figura 12. Mercado pop.

Fuente: [Sitio web del mercado pop](https://popmarket.gr/?lang=en)

Nombre: Satispay

País: Italia

Año de inicio: 2013

En curso: Sí

Descripción del estudio de caso

Satispay es una plataforma de pago digital y transferencias de dinero a través de internet, nacida en 2013 de la idea de tres jóvenes de la ciudad de Cuneo (Región Piamonte): Alberto Dalmasso, Darío Brignone y Samuele Pinta.

En 2015, nació la aplicación Satispay, gracias a la cual es posible pagar en línea y en tiendas afiliadas, intercambiar dinero con otras personas, hacer recargas telefónicas y donaciones y pagar facturas. De hecho, la aplicación permite pagos entre individuos, al operar en una libreta de direcciones simple, o pagar en tiendas afiliadas en la lista utilizando geolocalización o código QR.

Independientemente de las tarjetas de crédito y un banco específico, con Satispay es posible transferir dinero a contactos personales y pagar en tiendas tan fácil e inmediato como enviar un mensaje por WhatsApp. Satispay solo utiliza datos seguros y no sensibles porque funciona sin tarjetas de crédito o débito. La aplicación funciona estableciendo un presupuesto semanal que no puede superar los 200 € y vinculando una cuenta bancaria. Solo es necesario tener un número de teléfono y un IBAN.

Hay una versión de la aplicación para particulares y una para empresas. Para particulares, es necesario registrarse y crear una cuenta de Satispay para comenzar a usar la aplicación: lo único que se necesita es una identificación, un código IBAN de cuenta bancaria y un código fiscal italiano. A continuación, la aplicación permite seleccionar la cantidad mínima de dinero semanal, que se deposita de forma segura en una cuenta protegida. Para las empresas, es necesario crear un perfil de negocio y unirse a una red sin intermediarios que permita aceptar pagos al mismo tiempo que reduce las tarifas comerciales. El incentivo para utilizar Satispay proviene del hecho de que, especialmente en relación con los pagos con tarjeta de crédito o débito, no cobra comisiones por todas las transacciones inferiores a 10 €, mientras que para las que superan los 10 €, la tarifa se fija en 20 céntimos.

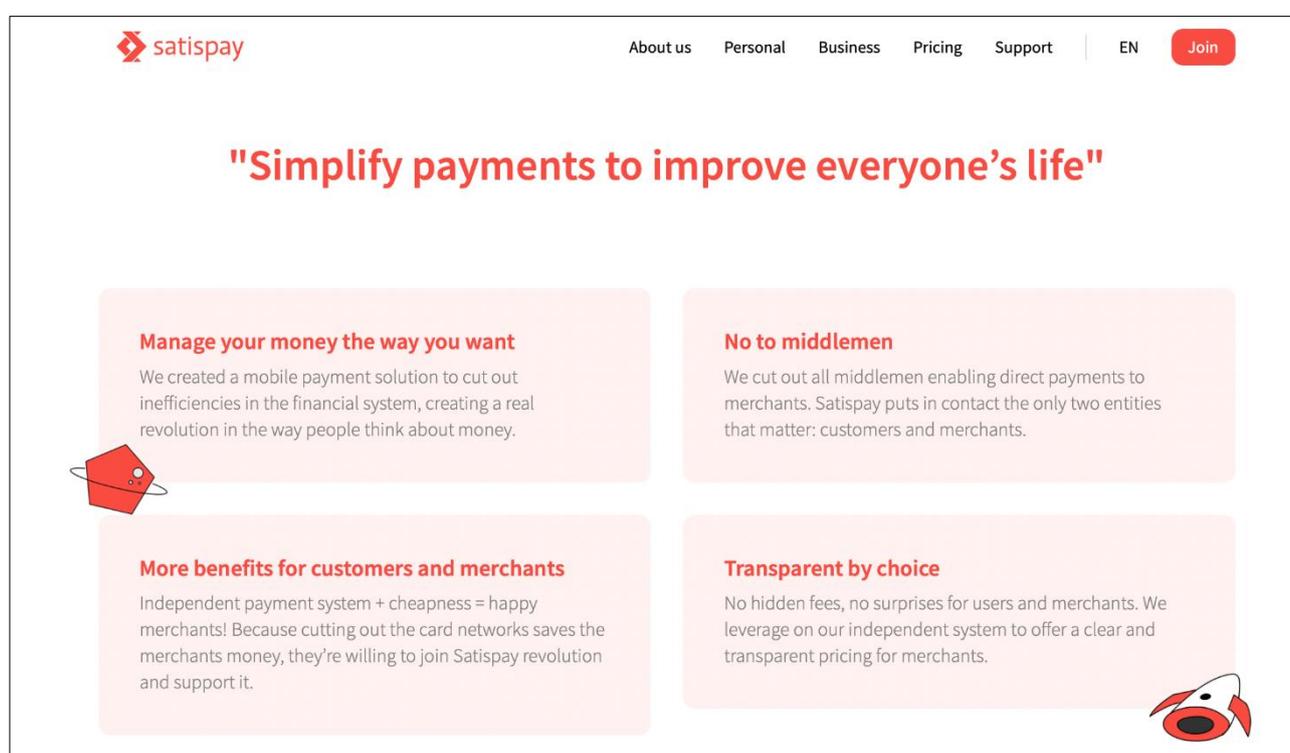
En 2023, Satispay alcanzó casi cuatro millones de usuarios activos.

Factores motivadores

Satispay es una empresa italiana que ha desarrollado un servicio que permite realizar pagos utilizando solo una aplicación para teléfonos inteligentes y que es compatible con casi cualquiera de ellos con sistema operativo Android o iOS. Es una billetera digital, manejable con la comodidad de un simple clic, que reemplaza efectivo, tarjetas de crédito y tarjetas de débito.

Satispay es un claro ejemplo de una empresa digital que ha sido capaz de utilizar internet y las nuevas tecnologías para desarrollar un nuevo y revolucionario servicio de pago.

Sitio web: <https://www.satispay.com/en-it/>



The screenshot shows the Satispay website homepage. At the top left is the Satispay logo. To the right is a navigation menu with links for 'About us', 'Personal', 'Business', 'Pricing', 'Support', 'EN', and a red 'Join' button. The main heading is '"Simplify payments to improve everyone's life"'. Below this are four key benefits in light pink boxes:

- Manage your money the way you want:** We created a mobile payment solution to cut out inefficiencies in the financial system, creating a real revolution in the way people think about money. (Accompanied by a red cube icon with a ring).
- No to middlemen:** We cut out all middlemen enabling direct payments to merchants. Satispay puts in contact the only two entities that matter: customers and merchants.
- More benefits for customers and merchants:** Independent payment system + cheapness = happy merchants! Because cutting out the card networks saves the merchants money, they're willing to join Satispay revolution and support it.
- Transparent by choice:** No hidden fees, no surprises for users and merchants. We leverage on our independent system to offer a clear and transparent pricing for merchants. (Accompanied by a red rocket icon).

Figura 13. Satispay.

Fuente: [Sitio web de Satispay](https://www.satispay.com/en-it/)

Nombre: InPost

País: Polonia

Año de inicio: 2009

En curso: Sí

Descripción del estudio de caso

InPost es una empresa polaca que en 2009 introdujo un sistema basado en dispositivos modernos que se asemejan a las cajas de correos, llamadas «Paczkomaty». Permite la recogida y envío de paquetes las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Los comienzos no fueron fáciles, ya que muchos CEOs se acercaron a la idea de Paczkomaty con incredulidad. Temían que los terminales de autoservicio se convirtieran en un producto de nicho y que la solución no funcionara en el mercado polaco. Sin embargo, las taquillas de InPost tuvieron éxito y ya se utilizan en otros países, ya que se adaptan a las necesidades y siguen el ritmo del crecimiento del sector del comercio electrónico.

En 2018, junto con un desarrollo de la industria 4.0, introdujeron «Paczucha Bot», que es un chatbot diseñado para ser una herramienta de servicio al cliente. Puede mostrar el estado de un paquete, llamar al mensajero o encontrar fácilmente el punto de recogida de paquetes más cercano. En menos de un mes de su creación, más de 12,000 usuarios utilizaron el chatbot de InPost.

El planteamiento dio lugar a un gran éxito de InPost que goza de enorme popularidad. Los clientes pueden evitar esperar al mensajero, hacer colas o recoger un paquete en un lugar en particular en un momento en concreto. Además, el uso de taquillas de paquetería es asequible.

Últimamente, también han introducido una aplicación móvil que abre el buzón automáticamente y no tenemos que hacerlo de forma manual en la pantalla táctil.

Factores motivadores

Este estudio de caso puede asegurar a los jóvenes empresarios que es importante ser valientes e ir más allá de los patrones actuales y conocidos y creer en sus propias capacidades. También muestra trabajo duro y perseverancia ya que el éxito puede no aparecer de inmediato y muy a menudo necesita superar muchas dificultades primero.

Sitio web: <https://inpost.pl/en>

Nombre: DeleiteWear

País: España

Año de inicio: 2020

En curso: Sí

Descripción del estudio de caso

DeleiteWear es una empresa de comercio electrónico que ofrece al sector HORECA revalorizar sus residuos textiles en uniformes y *merchandising* con valor social y medioambiental. La compañía opera utilizando el *upcycling* y las mantas viejas de los hoteles como materia prima para diseñar camisas y otras prendas con el fin de eliminar los residuos y seguir el principio de economía circular. DeleiteWear es una empresa social y trabaja con talleres que capacitan a personas vulnerables, prostitutas que necesitan integrarse en la sociedad a través de una profesión en la confección. Su actual proceso de trabajo es el siguiente:

- Rescate de residuos de calidad que se desinfectan en las lavanderías de hoteles de lujo (colaboración con Cáritas, organización benéfica española que recoge textiles antiguos).
- Diseño de ropa profesional.
- Costura en talleres de inserción local en España.
- Entrega de uniformes únicos de alta calidad. Sus productos son 100 % veganos (su proceso se abstiene de la explotación de la tierra, protegiendo la biodiversidad de los bosques) y 100 % reciclado (evitando la contaminación que significaría desperdiciar textiles valiosos).

Trabajan con hoteles, restaurantes, delegaciones turísticas en su transformación sostenible. Han logrado trabajar con empresas de gran tamaño como RTVE (televisión pública y radio en España), ACCOR o NOVOTEL. Esta empresa emergente se construyó utilizando el método LEAN Canva. Sus principales canales son el sitio web corporativo de la empresa e Instagram.

Los fundadores de esta empresa emergente destacan la dimensión digital de su negocio, que se basa completamente en el marketing digital y las estrategias en línea para sus ventas. Instagram especialmente ha sido una puerta de entrada en el mercado para darlas a conocer. Ya han recibido varios premios empresariales. Recientemente, fueron seleccionados para trabajar con el programa Lanzadera (ver Buenas Prácticas de Lanzadera), un acelerador empresarial pionero en España.

Factores motivadores

Laura, joven emprendedora y fundadora de DeleiteWear, tiene una historia inspiradora. Estudió ingeniería textil y quiso trabajar en el sector de la moda. A pesar de un fuerte espíritu emprendedor, no quería crear una nueva marca asociada a los nuevos residuos textiles, ya que era consciente de la contaminación creada por este sector. Y luego descubrió el concepto de *upcycling*. Fue durante la pandemia cuando tuvo tiempo de pensar en su proyecto y junto con su madre y Nuria, su asociada, aprovecharon la cuarentena para comenzar a trabajar en este proyecto. Lo planearon todo en línea y su negocio se basa completamente en herramientas digitales. Además, se basa en el concepto clave de empoderamiento de los jóvenes y las mujeres, la economía social y la protección del medio ambiente.

Sitio web: <https://deleitewear.com/>

The screenshot shows the DeleiteWear website interface. At the top left is the logo 'deleitewear' and at the top right is a button 'Agenda tu reunión' and a menu icon. The main content area features a circular diagram with a basket of laundry on the left and a white shirt on the right, connected by a blue and green arrow. To the right of the diagram, the text reads: 'Deleite Wear es la primera solución que ofrece al sector HORECA revalorizar su residuo textil en uniformes y merchandising con valor social y medioambiental. Ya ayudamos a hoteles, restaurantes, delegaciones de turismo en su transformación sostenible ¡con acciones medibles!'. Below this text are two buttons: 'Agenda tu reunión' and 'Contacta'. At the bottom, there is a blue banner with the text 'Caso de éxito' on the left and a video player on the right. The video player shows a close-up of a white shirt with the text 'Yo antes era una sábana y mírame ahora!' and 'JARDINES DE SABATIN APARTOSUITES'.

Figura 14. DeleiteWear.

Fuente: [Sitio web de DeleiteWear](https://deleitewear.com/)

Nombre: VICIO

País: España

Año de inicio: 2020

En curso: Sí

Descripción del estudio de caso

Vicio es el restaurante digital nacido en Barcelona al inicio de la pandemia y que ha logrado un crecimiento del 900 % y una facturación de casi 4 millones de euros en su primer año. Es un concepto diferente de comida que sus creadores, el chef y empresario Aleix Puig y su socio, el también empresario Oriol de Pablo, tenían claro que debía basarse en la calidad. Bajo esta premisa, han creado una marca real con mucha personalidad, que va más allá de un restaurante y que constituye toda una experiencia desde el momento en que pides hasta que terminas de comer. Calidad respaldada por una marca moderna y fresca. Más allá de sus productos, VICIO es una experiencia en sí misma que emana provocación y con la que miles de usuarios ya se sienten representados. Tanto es así que la marca, después de invadir ciudades con sus pegatinas VICIO, recientemente puso a la venta algunos productos de *merchandising* como alfombras para el hogar, que se agotaron en cuestión de horas.

La implementación de las últimas tecnologías es un factor determinante en el éxito de VICIO. El desarrollo de software propio y la incorporación de un CTO (Chief Technology Officer o Director Tecnológico) en el equipo han permitido a la marca ser más eficiente, reduciendo el tiempo y manteniendo la calidad. De esta manera, se ha logrado un aumento de más del 400 % en el número de pedidos en tan solo unos meses. Se vende una hamburguesa cada 15 segundos.

Factores motivadores

Vicio nació del deseo de ser emprendedor, de crear algo diferente. En circunstancias inhóspitas, como el inicio de la pandemia y el consiguiente confinamiento, el chef Aleix Puig, ganador del programa MasterChef, y el empresario Oriol de Pablo entablaron una conversación a través de redes sociales. Aunque no se conocían, juntos vieron una idea y un proyecto que tenían que llevar a cabo. Por lo tanto, se propusieron crear una marca digital para vender en entrega.

Sitio web: <https://www.ganasdevicio.com/>

Capítulo 5: Referencias bibliográficas

Adams R.L., (2017). 10 Marketing Strategies to Fuel Your Business Growth. Entrepreneur. Extraído de: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/10-marketing-strategies-to-fuel-your-business-growth/299335>

Alexander L., (2022). The Who, What, Why, & How of Digital Marketing. HubSpot. Extraído de: <https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-digital-marketing#examples>

Anim-Yeboah, S., Boateng, R., Kolog, EA., & Owusu, A. (April 2020). Digital Entrepreneurship in Business Enterprises: A Systematic Review. *Responsible Design, Implementation and Use of Information and Communication Technology*, Springer Nature Switzerland AG 2020, https://www.researchgate.net/publication/340474463_Digital_Entrepreneurship_in_Business_Enterprises_A_Systematic_Review

Autio, E., et al. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72–95, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sej.1266>

Bican, P. M., & Brem, A. (2020). Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable “Digital”? *Sustainability*, 12(13), 5239. <https://doi.org/10.3390/su12135239>

Cámara de Oviedo. (2022). ¿En qué consiste la mentalidad emprendedora? Extraído de: <https://www.mba-asturias.com/empresas/mentalidad-emprendedora/>

Carpenter D., (2021). Interactive Marketing: What It Is and Why It Works. Connection Model. Extraído de: <https://www.connectionmodel.com/blog/interactive-marketing-what-it-is-and-why-it-works>

Chen J., Mansa J., Courage A. (2023). Business-to-Business (B2B): What It Is and How It’s Used. Investopedia. Extraído de: <https://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp>

Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business model you*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Cyndi. (2022). Cultivating an entrepreneurial mindset: Programs for Kids & Teens. Extraído de: <https://www.bostontechmom.com/cultivating-an-entrepreneurial-mindset-programs-for-kids-teens/>

E-COOL project. (2023). Extraído de: <https://www.interregeurope.eu/policy-solutions/good-practices/projects?keywords=&projects=E-COOL>

European Commission. (2015). *Fuelling Digital Entrepreneurship in Europe - Background paper*, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/5313/attachments/1/translations>

Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital technology entrepreneurship: a definition and research agenda. *Technology Innovation Management Review*, 7(5), 44–51, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2984542

Gohmann, SF. (2012). Institutions, Latent Entrepreneurship, and Self–Employment: An International Comparison. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Sage Journals, 36(2), 295–321, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2010.00406.x?journalCode=etpb>

Hattingh, M., et al. (March 2020). The Characteristics of Digital Entrepreneurship and Digital Transformation: A Systematic Literature Review. *Springer Nature - PMC COVID-19 Collection*, 12066: 239–251, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7134220/#CR1>

Huynh, T. K., Le, H.-D., Van Nguyen, S., & Tran, H. M. (2020). Applying Peer-to-Peer Networks for Decentralized Customer-to-Customer Ecommerce Model. In T. K. Dang, J. Küng, M. Takizawa, & T. M. Chung (Eds.), *Future Data and Security Engineering. Big Data, Security and Privacy, Smart City and Industry 4.0 Applications* (Vol. 1306, pp. 21–34). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-33-4370-2_2

ILO. (2022). *Global Employment Trends for Youth 2022: Investing in transforming futures for young people*, International Labour Organization. Geneva, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_853321.pdf

Jafari, A., El Meskine, L., & Chakir, A. (2020). Founders' Profile And The Success of New Digital Venture. *Revue Économie, Gestion et Société*, 22, <https://revues.imist.ma/index.php/REGS/article/view/19711>

Kannan, P. K., & Singh, S. (2021). Digital business models and platforms. *Groningen Digital Business Centre*, 1(1), 1-16. Extraído de: <https://www.rug.nl/gdbc/white-paper-digital-business-models-and-platforms.pdf>

Khaled, M. (n.d.). Redefining Survival: Moving from Business Continuity to Business Resilience in Purpose Transformation. [www.linkedin.com. https://www.linkedin.com/pulse/redefining-survival-moving-from-business-continuity-khaled-phd/](https://www.linkedin.com/pulse/redefining-survival-moving-from-business-continuity-khaled-phd/)

Lambrecht, A., Goldfarb, A., Bonatti, A., Ghose, A., Goldstein, D. G., Lewis, R., Rao, A., Sahni, N., & Yao, S. (2014). How do firms make money selling digital goods online? *Marketing Letters*, 25(3), 331–341. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9310-5>

Le Dinh, T., Vu, M. C., & Ayayi, A. (2018). Towards a living lab for promoting the digital entrepreneurship process. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 1–17, https://www.researchgate.net/publication/326990005_Towards_a_living_lab_for_promoting_the_digital_entrepreneurship_process

Monnappa A., (2023). The History and Evolution of Digital Marketing. Simpli. Extraído de: <https://www.simplilearn.com/history-and-evolution-of-digital-marketing-article>

NFTE, Network for teaching entrepreneurship. (2021). Extraído de: <https://www.nfte.com/>

OECD/European Commission. (2021). *The Missing Entrepreneurs 2021: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment*, Paris, France: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/71b7a9bb-en>

Overby, S. (n.d.). Digital transformation: 5 future and 3 fading trends for 2022. The Enterprisers Project. <https://enterpriseproject.com/article/2022/1/digital-transformation-5-future-and-3-fading-trends-2022>

Ozdemir, G., & Turker, D. (2019). Institutionalization of the sharing in the context of Airbnb: A systematic literature review and content analysis. *Anatolia*, 30(4), 601–613. <https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1669686>

Rawat A. S., (2021). 8 Most Effective Marketing Techniques. Analytic Steps. Extraído de: <https://www.analyticssteps.com/blogs/most-effective-marketing-techniques>

Sahut, JM., landoli, L., & Teulon, F. (2021). The age of digital entrepreneurship, *Small Business Economics*, 56, 1159–1169, <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00260-8>

Somers, M. (2022). Extraído de: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/3-traits-entrepreneurial-mindset#:~:text=An%20entrepreneurial%20mindset%20is%20resilient,are%20critical%20thinkers%2C%20Barrett%20said>

Staff Writer., (2020). What Is the Impact of Technology on Marketing?. Reference*. Extraído de: https://www.reference.com/business-finance/impact-technology-marketingbac8794dbac521ba?utm_content=params%3Ao%3D740005%26ad%3DdirN%26qo%3DserpIndex&ueid=4b9d643b-41ba-4cbb-b056-f0dc71d8784f

Staff Writer., (2023). How to Maximize Your Online Digital Marketing Strategy. Simpli. Extraído de: https://www.simpli.com/lifestyle/maximize-online-digital-marketing-strategy?utm_content=params%3Ao%3D740008%26ad%3DdirN%26qo%3DserpIndex&ueid=4b9d643b-41ba-4cbb-b056-f0dc71d8784f

Talin, B. (2022, November 28). 11 Digital Business Models you should know incl. Examples. *MoreThanDigital*. <https://morethandigital.info/en/11-digital-business-models-you-should-know-incl-examples/>

Tenney, M., Tenney, M., & Tenney, M. (2023). What is a sustainable business strategy? Business Leadership Today - the Resource for Leaders Working to Build and Sustain World-class Teams and Organizations in Today's Business Environment. <https://businessleadershiptoday.com/what-is-a-sustainable-business-strategy/#:~:text=A%20sustainable%20business%20strategy%20is,of%20conserving%20and%20protecting%20resources>.

The Wisdom of Digital Transformation | blog. (2019, August 22). Blog. <http://raamayatechnologies.com/blog/technology/the-wisdom-of-digital-transformation/>

University of Oxford. (n.d.). Business Model Canvas Explained. *EnSpire Oxford*. <https://eship.ox.ac.uk/business-model-canvas-explained/>

Wijayasinha R., (2021). Eight Marketing Strategies Every Startup Or Small Business Can Afford. Forbes. Extraído de:

<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/03/30/eight-marketing-strategies-every-startup-or-small-business-can-afford/>

Youth Entrepreneurs, Inc. (2023). A community of growth-minded teachers. Extraído de:

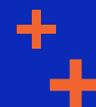
<https://teachempowered.org/>

Zhao, F., & Collier, A. (September 2016). *Digital Entrepreneurship: Research and Practice*, 9th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business,

https://www.researchgate.net/publication/309242001_Digital_Entrepreneurship_Research_and_Practice



Cofinanciado por
la Unión Europea



Proyecto: GameON – 2021-1-ES02-KA220-YOU-000028541

Estas **directrices** se publican bajo la licencia **Creative Commons Attribution NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License** (CC BY-NC-SA 4.0.)

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

