

**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**Facultad de Ciencias Económicas y**  
**Empresariales**



***Modelos de Negocio. Un análisis y  
valoración de las propuestas actuales***

***Grado en Administración y Dirección de Empresas***

*Realizado por:* Lorena Hernández García

*Tutelado por:* Dra. Natalia Martín Cruz y Dra. M<sup>a</sup> Pilar Pérez  
Santana

**Dpto. de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de  
Mercados.**

*Valladolid, Septiembre de 2015*

## ÍNDICE GENERAL

1. Introducción.....	3
2. Modelo de negocio: Conceptualización, evolución y componentes esenciales.....	5
2.1. Origen, conceptualización y evolución temporal del modelo de negocio.....	5
2.2. Principales componentes de un modelo de negocio.....	10
3. Tipología de los modelos de negocio.....	20
3.1. Modelo de negocio desagregado.....	20
3.2. Modelo de negocio de larga cola.....	22
3.3. Modelo de negocio como plataforma multilateral.....	23
3.4. Modelo de negocio gratis: modelo de "cebo y anzuelo".....	23
3.5. Modelo de negocio abierto.....	25
4. De los modelos de negocio de Osterwalder y Chesbrough a una propuesta integradora.....	26
4.1. Propuesta de modelos de negocio de Chesbrough y Rosenbloom.....	26
4.2. Propuesta de modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur.....	29
4.3. Comparación de los modelos de negocio: Chesbrough y Rosenbloom versus Osterwalder y Pigneur.....	33
4.4. Una propuesta integradora para modelos de negocio.....	35
5. Conclusiones, implicaciones y limitaciones.....	45
6. Referencias bibliográficas.....	47
7. Anexos.....	53

## **1. INTRODUCCIÓN**

¿Qué es un modelo de negocio? ¿Sabemos realmente lo que quiere expresar la unión de estas dos palabras?

“Modelos de negocio” es un sintagma habitual en la vida empresarial. No hay empresa que no lleve a cabo un modelo de negocio, sin embargo, ¿se conoce este término? ¿Se emplea adecuadamente?

Los emprendedores, gestores y empresarios son las personas que más utilizan esta palabra. Para ellos es una palabra que se encuentra con frecuencia en su vocabulario y que, en resumidas cuentas, vendría a indicar la forma en la que se generan los ingresos en la empresa.

Modelo de negocio, como bien indica la palabra es un modelo, forma o manera en la que se puede hacer los negocios, por lo tanto, no existe una única posibilidad, sino varias. Existen distintas alternativas para elaborar un modelo de negocio, unas con más ventajas que otras. Cabe destacar, entre ellas, la propuesta de Chesbrough y Rosenbloom (2001) y la de Osterwalder y Pigneur (2011), como las más frecuentes en el ámbito empresarial, y que será nuestro punto de partida para la propuesta integradora.

El concepto de modelo de negocio no es algo novedoso, son muchos los estudios sobre el tema. De hecho en los últimos años ha tenido una gran importancia en determinados contextos, destacando el del management, la literatura estratégica o los sistemas de información. Sin embargo, siguen siendo muchos los aspectos desconocidos o interrogantes no resueltos sobre el tema. Los investigadores al referirse a dicho término lo identifican como un concepto demasiado técnico y abstracto y no se ha llegado a un consenso en su definición.

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es profundizar en el estudio de los modelos de negocio, ofreciendo un estado del arte de dicho fenómeno, así como, ofreciendo una propuesta integradora de dos de los enfoques más relevantes en este campo de estudio. Esta podrá servir de base para las

futuras evaluaciones de modelos de negocio, actuales y futuras, en las organizaciones de cualquier naturaleza.

Una organización sin un modelo de negocio claro, tendrá una mayor probabilidad de que sus ideas fracasen, mientras que una organización que preste la debida atención a todos los componentes del modelo de negocio tendrá más posibilidades de llegar a explotar, adecuadamente, esa idea de negocio con la consiguiente generación de beneficios.

En lo que respecta a la investigación de este fenómeno, la literatura referida a modelos de negocio es escasa lo que resulta sorprendente debido a su relevancia en el diseño de negocios. Por un lado, la literatura económica, — Porter (1985), Gertler (1997), Gilchrist (1998),...— esta escasa profusión se puede justificar por el supuesto de los mercados perfectos donde existe un gran número de compradores y vendedores, el producto es homogéneo, se tiene información perfecta...Por otro, la literatura sobre estrategia y organización —Timmers (1998), Afuah (2004), Linder y Cantrell (2000), Drucker (1954), Osterwalder (2011), Pigneur (2011), Blank Steve (2010), Zott y Amit (2001),...— se profundiza algo más en el concepto en aspectos tales como: la definición de la estructura de la cadena de valor, la identificación de los sectores de mercado, la especificación de los mecanismos de generación de ingresos, la descripción de la posición de la empresa en el medio, la innovación en el modelo de negocio, los componentes que forman el modelo de negocio...etc.

El presente trabajo consta de las siguientes partes: primero incorpora un marco teórico donde se presentan las principales definiciones del término "*modelo de negocio*"; posteriormente, se dedica un epígrafe donde se explican los principales componentes que debe reunir un modelo de negocio. A continuación, se detalla la tipología de modelos de negocio, así como, se describen dos propuestas claves en el tema, se comparan y se integran en una integradora de ambas. Por último, se describen las principales conclusiones, implicaciones y limitaciones del presente trabajo.

## 2. MODELO DE NEGOCIO: CONCEPTUALIZACIÓN, EVOLUCIÓN Y COMPONENTES ESENCIALES

Como con cualquier tema que nos atraiga, lo primero que se hace es investigar sobre él, es decir, indagar acerca de su definición, sus inicios, sus creadores, su utilidad,...Cuando algo nos atrae buscamos todo lo necesario para convertirnos en un "experto" en ese tema. Lo que pretendemos con todo el proceso de búsqueda es conocer y entender el tema que nos atrae para, posteriormente, ser capaz de explicarlo y, un primer paso, para su explicación es, hablar de sus inicios, tratar de dar una definición y conocer a sus investigadores. Por ello, para conocer a fondo el concepto de modelo de negocio, a continuación, se presenta su origen y las distintas connotaciones de su significado a lo largo del tiempo. Esto es necesario para tener bien ubicado nuestro estudio, y apreciar a qué ámbitos de actuación o sectores pudiera englobar.

### 2.1. ORIGEN, CONCEPTUALIZACIÓN Y EVOLUCIÓN TEMPORAL DEL MODELO DE NEGOCIO

El origen del modelo de negocio se encuentra en Drucker (1954) en su obra "*The Practice of Management*", el primer artículo que habla de modelos de negocio y de gestión y que trata de tres aspectos muy importantes: la necesidad de que los ejecutivos desarrollen una visión integral, el reconocimiento de la gestión como disciplina conceptual y la formulación de un objetivo corporativo.

El siguiente artículo que se publica en relación a modelos de negocio es con Bellman (1957). Este artículo trata de la construcción de juegos de negocios para el entrenamiento y formación de personas en los negocios, los llamados Business Games<sup>1</sup>.

---

*Nota<sup>1</sup>: Los Business Games o juegos de empresa son herramientas que pueden proporcionar un marco adecuado a la hora de analizar la toma de decisiones como proceso, ya que dibujan una realidad simplificada, más sencilla, donde solamente se incluyen las variables relevantes y las consecuencias de las decisiones tomadas son ficticias. (Bellman et al., 1957).*

Tres años después, Jones (1960), escribe su primer artículo académico donde nombra este concepto. En los años 70, aparecen las primeras discusiones públicas sobre el modelo de negocio y estos planteamientos se realizan por investigadores de muy diversos campos científicos (Ghaziani y Ventresca, 2005).

Sin embargo, no es sino hasta los años 90, cuando surgen las primeras definiciones del concepto de modelo de negocio. Los investigadores en esta época se empiezan a acostumbrar a usar este término gracias al auge de las organizaciones basadas en tecnologías de la información y de internet (DaSilva y Trkamm, 2013).

En 1998, aparecen las primeras investigaciones acerca de modelos de negocio orientadas al comercio electrónico<sup>2</sup> (Timmers, 1998). En esta línea, Hedman y Kalling (2003) coinciden en señalar que el modelo de negocio se introdujo de forma natural en la literatura a partir de la introducción del comercio electrónico (e-commerce). Timmers (1998) lo apoya diciendo que, los modelos de negocio se suelen asociar a menudo con empresas de base tecnológica, pero no debemos olvidar que, también, existen modelos de negocio sin influencia tecnológica o que se pueden adaptar a la tecnología existente.

Luego, la expansión del modelo de negocio parece estar directamente relacionada con la expansión de las compañías de base tecnológica *"Una arquitectura para el producto, el servicio y los flujos de información, incluyendo una descripción de los diferentes actores empresariales y sus funciones; una descripción de los posibles beneficios para los distintos actores empresariales y una descripción de las fuentes de ingresos"* (Timmers, 1998:4).

Aunque, la primera publicación significativa acerca de los modelos de negocio basados en el comercio electrónico fue de Timmers (1998), posteriormente, Amit y Zott (2001) y Weill y Vitale (2001) incorporan en sus estudios teorías basadas en el comercio electrónico.

---

*Nota<sup>2</sup>: El e-commerce o comercio electrónico es todo tipo de negocio, transacción administrativa o intercambio de información que utilice cualquier tecnología de la información y de las comunicaciones (Comisión Europea, 1999:12).*

Incluso en años posteriores, siguen apareciendo investigadores que piensan que el estudio del modelo de negocio sólo es útil si se estudia en empresas basadas en Internet (Wheelen y Hunger, 2007).

Desde Brandenburger (1996) pasando por Petrovic (2001) Amit y Zott (2001), Baden-Fuller (2008), Svejnova (2010), y Wikstöm (2010). Estos investigadores focalizan su estudio de modelos de negocio en la forma de crear valor. Entre todos, destaca el trabajo de Amit y Zott (2009) modifican su definición para centrarse más en el modo de hacer negocios con sus clientes, socios y proveedores.

Posteriormente, Afuah y Tucci (2001), además del valor (como los anteriores investigadores), se preocupan por los recursos como elemento central, y lo definen como un método por el cual las organizaciones crean y utilizan sus recursos. En 2003, añaden más complejidad a esa definición introduciendo un mayor valor a sus clientes con respecto de lo que les ofrecen los competidores. En referencia a esta definición basada en los recursos, Chesbrough y Rosenbloom (2001) discrepan y sostienen que no son los recursos los que definen el modelo de negocio sino sus componentes.

Un año más tarde, Magretta (2002) además de aportar su definición de modelo de negocio, señala la necesidad de hacer una distinción entre el concepto de modelo de negocio y estrategia. Siempre ha existido un gran debate entre estos términos es, por ello, por lo que me gustaría aclararles. Por un lado, la estrategia en el ámbito empresarial se define como: *"la forma en la que la empresa realiza sus actividades y organiza la cadena de valor para obtener la ventaja competitiva y un buen posicionamiento"* (Porter, 1985:52). El estudio de la estrategia lo encontramos, por ejemplo, en la definición de un conjunto de metas y objetivos de Drucker (1995) en el estudio del DAFO<sup>3</sup> de una empresa de Porter (1985).

---

*Nota<sup>3</sup>: El DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) es un análisis futuro de la situación competitiva de la empresa. Tiene dos perspectivas. La primera se refiere al entorno externo de la empresa y define las amenazas y oportunidades del sector. La segunda perspectiva engloba el entorno interno y analiza las fortalezas y debilidades de la empresa.*

Por el contrario, el modelo de negocio esboza la propuesta de valor de la empresa y el sistema de actividad que se utiliza para crear y entregar valor a los clientes. La estrategia consiste en tomar decisiones, mientras que los modelos de negocios son reflexiones de esas decisiones (Shafer, Smith, y Linder, 2005).

Tal como sostienen los anteriores investigadores, un modelo de negocio son reflexiones de las decisiones, y aunque, estas reflexiones pueden cambiar, no son fijas; en esta línea, Casadesus-Masanell (2004) hace hincapié en un modelo de negocio dinámico —porque el entorno en el que actúan las empresas es cambiante— e innovador para poder mantener la ventaja competitiva. También, introducen la noción de competencia en modelos de negocio y presentan el concepto de ciclos virtuosos<sup>4</sup> como estrategia para frenar las posibles amenazas a las que se enfrenta la ventaja competitiva de la empresa y su sostenibilidad en el largo plazo.

En 2005, se sigue en la línea de crear valor, pero destaca la aportación de Osterwalder que estudia el modelo de negocio cómo la herramienta que tiene una organización para generar valor e ingresos a través de su cadena de valor<sup>5</sup>.

Como se puede apreciar, cada investigador o, grupo de ellos, se centran en un matiz de la definición que considera primordial frente al resto. No hay una única definición de modelo de negocio generalmente aceptada. Tal como sostiene Llorens (2010:1) *“existe un amplio espectro de definiciones al momento de referirse a un modelo de negocios, y se entremezclan con los conceptos de estrategia y plan de negocio”*.

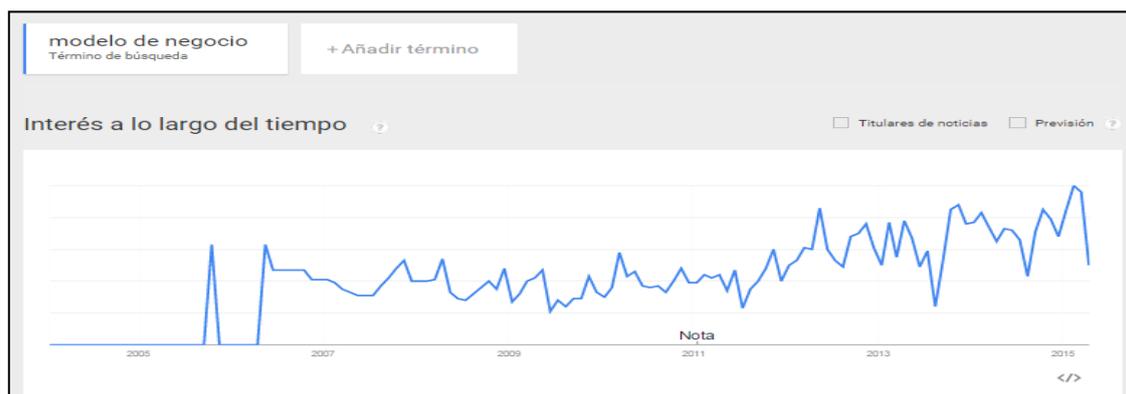
---

*Nota<sup>4</sup>: Los ciclos virtuosos son bucles que se forman como resultado de la interacción de decisiones y consecuencias, que en cada iteración refuerzan, de forma positiva, algunos de los componentes del modelo (Casadesus-Masanell y Ricart, 2008).*

*Nota<sup>5</sup>: La cadena de valor es una herramienta que analiza internamente la empresa desagregándola en sus principales actividades. Dicho término proviene de considerar a las principales actividades de una empresa como eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas. Esta herramienta clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las primarias y las de apoyo (Michael Porter, 1985).*

En la revisión de la literatura encontramos estudios que abarcan hasta prácticamente la actualidad. Desde el año 2004 hasta la actualidad los estudios que se han realizado sobre el modelo de negocio han ido aumentando (Figura 2.1.1).

**Figura 2.1.1: Evolución del interés del modelo de negocio durante el periodo comprendido entre 2004-2015**



Fuente: Adaptado de Google trend (2015).

De entre los estudios más recientes, podemos destacar el trabajo de Giesen, Riddleberger, Christner y Bell (2010) quienes publican acerca del concepto de innovación, al que consideran clave en aspectos sobre modelos de negocio, pues el entorno en el que vivimos es cambiante y el modelo de negocio debe poder ser adaptable al entorno. En 2011, George y Bock se centran en presentar los resultados de un estudio inductivo de las diferentes perspectivas de los investigadores, para reconstruir el concepto del modelo de negocio y observar las diferentes perspectivas que existen.

Del 2011 al 2015 son muchos los autores que se atreven a indagar acerca del modelo de negocio destacando Zott y Amit (2011, 2013, 2014, 2015) con una gran cantidad de artículos publicados en este intervalo de tiempo acerca de los más diversos aspectos del modelo de negocio; desde la búsqueda de antecedentes del diseño de modelos de negocio hasta la revisión de los estudios más recientes, focalizando sus estudios en la innovación y creatividad individual y concluyendo en los múltiples aspectos comunes que existen entre los investigadores sobre el concepto de modelo de negocio, así como, la diversidad de puntos de vista.

Además, apreciamos nuevos investigadores del modelo de negocio en estos últimos 5 años: Zhang, Williams y Polychronakis (2012) quienes comparan los modelos e-bussines para cambiar la perspectiva de valor. Y entre los últimos trabajos de Osterwalder y Pigneur (2015) se encuentra el publicado junto con Bernarda, Smith y Papadakos (2015), en él se explica cómo usar la propuesta de valor del lienzo, tomando como guía el libro de "Generación de modelos de negocio".

Tras analizar a los investigadores y sus aportaciones, en mi opinión, un modelo de negocio está directamente relacionado con las estrategias que se apliquen en las empresas, y lo resumiría en *"aquella historia donde se relata el funcionamiento interno de un negocio, es decir, cómo se trabaja en una organización, cómo se pretende generar valor, quiénes son mis clientes, cómo conseguimos llevar a cabo la estrategia de forma sostenible, teniendo siempre presente nuestra estructura de costes"* (Hernández, 2015).

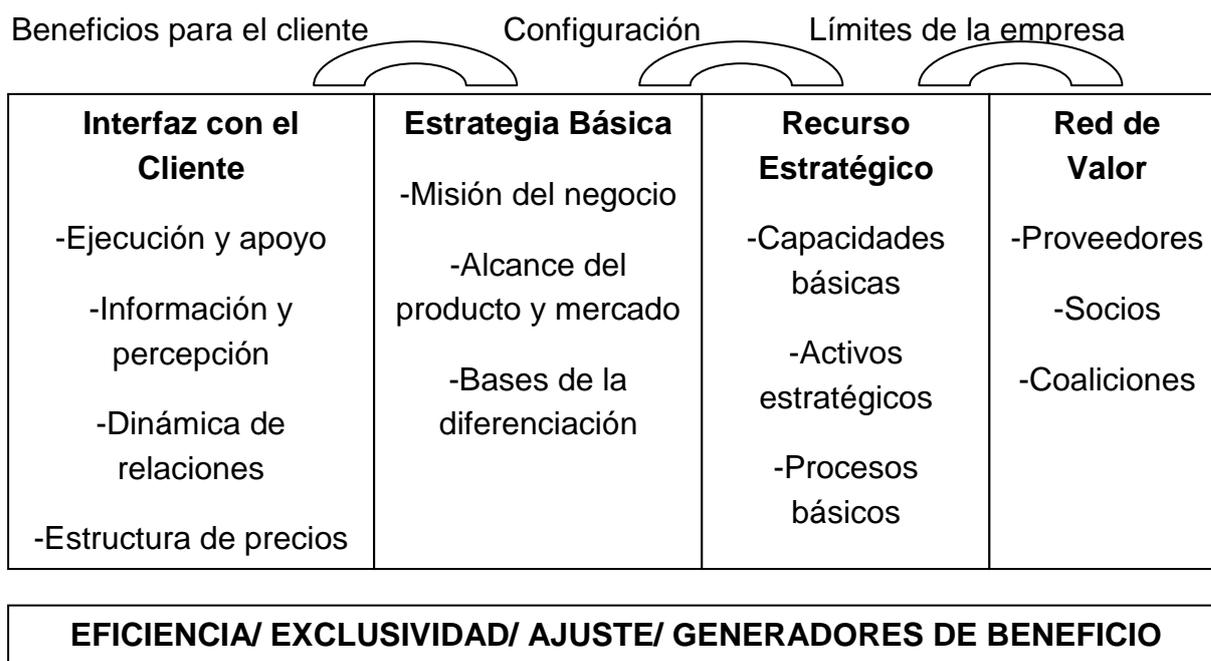
Véase Anexo I, tabla 2.1.1. para ver un resumen de esta evolución temporal del concepto.

## **2.2. PRINCIPALES COMPONENTES DE UN MODELO DE NEGOCIO**

En este epígrafe, se trata de señalar los principales componentes que integran el modelo de negocio, a partir de desagregar el concepto en partes más pequeñas y relacionarlas entre sí para un mejor entendimiento. A continuación, presentamos los autores que se han centrado en definir y profundizar sobre dichos componentes.

El primero que desagregó el modelo de negocio fue Hamel (2000). Se centra en un análisis enfocado a la innovación conceptual<sup>6</sup>. La innovación es básica para el funcionamiento de un modelo de negocio, debemos crear algo diferente a lo que ya existe si no queremos fracasar. Propone un modelo basado en cuatro componentes principales (figura 2.2.1):

**Figura 2.2.1: Componentes del modelo de negocio según Hamel**



Fuente: Adaptado de Hamel (2000).

1) La interfaz del cliente o relaciones con los clientes estudian los siguientes aspectos: a) ejecución y apoyo, cómo llegar al mercado, b) la información y percepción que se tiene de la relación con los clientes, es decir, cómo conocemos a nuestros clientes, qué cantidad de información tenemos sobre ellos y cómo son nuestras relaciones con los clientes c) cuál es la dinámica de las relaciones entre el productor y el consumidor y d) cómo es la estructura de precios, es decir, si los precios son fijos, si existen descuentos, etc.

*Nota<sup>6</sup>: La innovación conceptual es la capacidad de idear conceptos de negocios radicalmente distintos, o nuevas maneras de diferenciar los existentes, siendo la clave para la creación de nuevas riquezas (Hamel, 2000:88).*

2) La estrategia básica comprende: a) la misión del negocio, es decir, el fin por el que se creó la organización, b) el alcance del producto y del mercado, es decir, ¿a quién somos capaces de llegar con nuestra estrategia?, y c) las bases de la diferenciación competitiva, es decir, si la organización posee alguna ventaja competitiva en la que destaque con respecto a sus competidores.

3) Los recursos estratégicos engloba: a) las capacidades básicas aquellas que ayudan a la coordinación de los recursos de la empresa para generar ventajas competitivas, b) los activos estratégicos tanto tangibles (físicos y financieros) como intangibles (capital humano, factores organizativos,...), y c) los procesos básicos o métodos y rutinas que se utilizan en la empresa.

4) La red de valor hace referencia a la decisión que se ha tomado en la empresa y concentra: a) los proveedores, b) los socios y c) las coaliciones.

A la vez, cada componente del modelo de negocio está conectado con el resto a partir de las siguientes tres estructuras: beneficios para el cliente, configuración y límites de la empresa. En primer lugar, los beneficios para el cliente relacionan la interfaz de los clientes con la estrategia de una empresa, una estrategia debe complementar la demanda del mercado y ofrecer los beneficios que se buscan. En segundo lugar, la configuración, debe vincular la estrategia de una empresa con sus recursos. Normalmente, casi todas las empresas, suelen poseer recursos casi idénticos, pero una configuración única será lo que pueda conducir a obtener ventajas competitivas en el modelo de negocio.

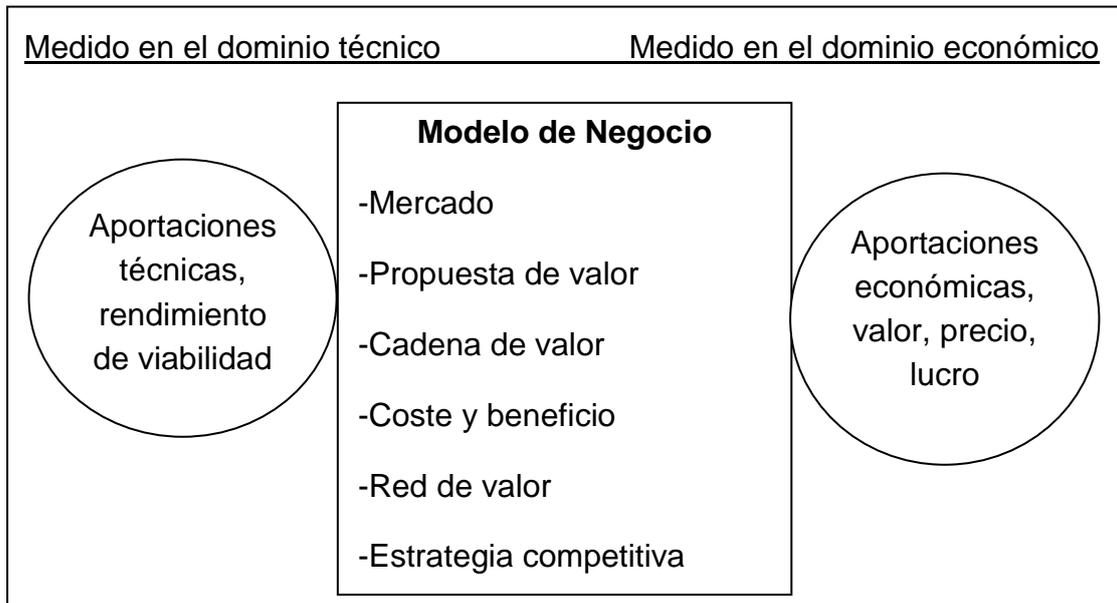
El modelo de negocio se sustenta en cuatro factores que determinan el potencial de resultado de la organización: la eficiencia, la exclusividad o diferenciación, el ajuste —entendido como coordinación entre la totalidad de los elementos— y los generadores de beneficio, aquellos que harán que obtengamos renta.

Los siguientes en estudiar los componentes del modelo de negocio son Afuah y Tucci (2001). A diferencia de Hamel (cuyos componentes se basaban en la innovación), identifican los componentes del modelo de negocio a partir del objetivo de creación de valor. El modelo aborda cinco áreas: el valor ofrecido, ofrecer valor a los clientes, forma de distribución del valor, cómo

proporcionar el valor creado y cómo mantener los beneficios derivados del valor. Dentro de sus ocho componentes se incluyen: el valor del cliente, el alcance del producto, los precios, las fuentes de ingresos, actividades relacionadas, implementación, las capacidades y la sostenibilidad. El autor otorga gran importancia a las sinergias o vínculos entre los componentes del modelo de negocio. El valor ofrecido a los clientes debe reflejarse siempre en los componentes y en los vínculos entre los componentes. Por lo que apreciamos, esta propuesta solo está ligada al valor lo que hace que Afuah se plantee en 2004 una nueva propuesta de componentes del modelo de negocio en donde introduciría factores de: la industria, actividades, recursos, posiciones y costes.

Posteriormente, Chesbrough y Rosenbloom (2002), respecto a propuestas anteriores donde parece que sólo tenían en cuenta el dominio económico, en su propuesta incorporan el dominio técnico e incluyen seis elementos que forman parte de un modelo de negocio: identificar el mercado objetivo (es decir, determinar el destinatario perfecto de un producto o servicio), la propuesta de valor (descripción del problema de los clientes), el análisis de la cadena de valor (conjunto de actividades de la organización que proporcionan valor al cliente), la estructura de costes y beneficio (como se generan los ingresos y el margen que existe), identificando la posición de la empresa en el sistema de valor y la formulación de la estrategia competitiva (cómo la compañía intenta generar una ventaja competitiva sostenible). (Véase figura 2.2.2)

**Figura 2.2.2: Modelo de negocio como un mediador entre los dominios técnicos y los económicos de Chesbrough**



*Fuente: Adaptado de Chesbrough (2002).*

Un año más tarde, Hedman y Kalling (2003) proponen un modelo de negocio genérico formado por siete componentes: clientes, competidores, oferta o cartera de productos/servicios en venta, actividades y su organización, recursos, proveedores y ámbito de administración. Adicionalmente, el modelo recoge las relaciones entre los componentes (figura 2.2.3). El componente mercado estudiaría los clientes y la competencia. La oferta o cartera de productos/servicios en venta viene determinada por la definición de Porter (1989) de estrategia genérica. En cuanto al componente "actividades y organización" son componentes relacionados con la cadena de valor de Porter. Hedman y Kalling consideran el "proveedor" como una fuente de recursos valiosos. Como vemos, con los años, los investigadores identifican un mayor número de componentes en el modelo de negocio.

**Figura 2.2.3: Componentes del modelo de negocio según Hedman y Kalling**

<b>PROVEEDORES</b>		
Mercado factor		Entrada de producto
<b>OFERTA</b>		
Componentes físicos	precio/coste	Componentes servicio
<b>ACTIVIDADES Y ORGANIZACIÓN</b>		
Humanos	Recursos físicos	Organizativos
<b>MERCADO/ INDUSTRIA</b>		
Clientes		Competencia

Fuente: Adaptado de Hedman y Kalling (2003).

Después de unos años Shafer, Smith y Linder (2005) llevan a cabo una revisión de la literatura sobre modelos de negocio desde 1998 a 2002 (figura 2.2.4). Los autores identifican hasta 12 definiciones distintas con más de 42 componentes diferentes. Lo que hacen es aplicar un diagrama de afinidad<sup>7</sup>.

---

*Nota<sup>7</sup>: Los diagramas de afinidad son una herramienta 6-Sigma que sirven para organizar las ideas en categorías en función de su similitud. Ayudan a identificar patrones y establecer grupos relacionados que existen en los conjuntos de datos cualitativos (Jiro, 1960).*

**Figura 2.2.4: Componentes del diagrama de afinidad del modelo de negocio según Shaffer, Smith y Linder**

<b>Elección Estratégica</b>	<b>Red de Valor</b>	<b>Crear Valor</b>	<b>Capturar Valor</b>
Cientes	Proveedor	Recursos-Activos	Costes
Propuesta de valor	Información del cliente	Procesos - Actividades	Aspectos financieros
Competencias	Relación con el cliente		Lucro
Ingresos	Flujos de información		
Competidores	Flujos de productos/servicios		
Producción			
Estrategia			
Posicionamiento			
Diferenciación			
Misión			

*Fuente: Adaptado de Shaffer, Smith y Linder (2005).*

De esta manera, se genera una tabla en la que se puede apreciar los resultados basados en la coincidencia de los componentes entre los diversos autores, así se consigue un escenario con los aspectos comunes entre todos los investigadores y, conocer en términos generales, cuáles han de aparecer en cualquier modelo de negocio. El diagrama de afinidad identifica que los elementos que debería tener todo modelo de negocio son cuatro: a) las elecciones estratégicas; b) la creación de valor; c) la red de valor y d) la captación de valor. Cada uno de estos componentes engloba una serie de conceptos.

Los primeros elementos, las elecciones estratégicas engloban los clientes, la propuesta de valor, las capacidades/competencias, los ingresos, los competidores, la producción, la estrategia, el posicionamiento, la diferenciación y la misión. El segundo, la red de valor se refiere a los proveedores, la información y relación con el cliente, los flujos de información, los flujos de

productos/servicios. El tercero, la creación de valor engloba los recursos y las actividades. Por último, la captura de valor se referiría a los aspectos financieros, así como, al coste y los beneficios.

Normalmente, las empresas exitosas, crean valor gracias a diferenciarse de la competencia. Sin embargo, ni la creación de valor, ni la captación de valor se producen en vano, las dos se producen dentro de una red de valor, compuesta por proveedores, socios, canales de distribución, las relaciones con los clientes...La empresa puede generar relaciones con cada uno de los diversos grupos de interés.

En definitiva, la propuesta de Shaffer, Smith y Linder añade mucha más complejidad con respecto a las anteriores, pues utiliza la herramienta del diagrama de afinidad. Por tanto, el modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas porque asociadas a una red de organizaciones explican la creación y captura de valor.

Posteriormente, Rajala y Westerlund (2008) indican que son cuatro los elementos fundamentales en todo modelo de negocio: el producto —bienes y servicios relevantes y los contenidos, se refiere a la propuesta de valor—, las relaciones —hace referencia a la interacción con los clientes y los niveles de servicio, la colaboración dentro de la organización, etc—, los recursos —son las capacidades y los activos— y las formas de ingresos —incluirla todos los elementos que capturan valor y son: los precios, el servicio y la gestión de ingresos—. Como podemos apreciar, estos autores identifican un menor número de componentes en un modelo de negocio, sin embargo, en ellos se engloban el resto de componentes que otros autores han dividido en partes más pequeñas.

Sin embargo, una de las propuestas que más ha impactado en el estudio de los modelos de negocio es, sin duda, la de Osterwalder y Pigneur (2009), quienes piensan que un modelo de negocio se compone de nueve elementos principales, necesarios todos ellos para el diseño de la cadena de valor. Estos nueve elementos serían: a) el segmento de clientes; b) la propuesta de valor; c) los canales de comunicación; d) las relaciones con los clientes; e) las fuentes

de ingreso, f) los recursos claves; g) las actividades claves; h) las alianzas claves e i) la estructura de costes. La propuesta de valor, estructura de costes, los socios, las actividades y los recursos clave, serían los elementos internos de la organización gracias a los cuales se crearía valor para un determinado segmento de clientes a través de los canales de distribución con el fin de obtener los flujos de ingresos necesarios para el sostenimiento de nuestra actividad. Esta propuesta se desarrollará en epígrafes posteriores.

Entre las propuestas más recientes se encuentra el modelo de recursos, competencias (RC), organización (O) y proposición de valor (PV) o, también llamado, modelo RCOV de Demil y Lecocq (2009). Se centran en abordar la paradoja entre la necesidad de coherencia<sup>8</sup> entre los diferentes componentes de un modelo de negocio (que constituiría la visión estática) y la necesidad de pensar en la evolución de un modelo de negocio por otro (visión dinámica).

Para ellos, el modelo de negocio es la forma en que una organización utiliza de forma dinámica tres componentes para determinar su estructura de costes e ingresos y, posteriormente, los beneficios. Estos componentes están recogidos en dicho modelo RCOV —los ya citados anteriormente: recursos, competencias (RC), organización (O) y la proposición de valor (PV) —. Los recursos y competencias se valoran a través del suministro de productos o servicios en los mercados. La organización es la elección de operaciones que una entidad asegura y las relaciones que establece con otras entidades, para ello hace falta estudiar la cadena de valor<sup>9</sup>. Finalmente, la propuesta de valor que la empresa proporciona al cliente a través de sus productos y servicios por sí mismos. Asumir este modelo RCOV hace que los empresarios determinen cuestiones de organización de forma conjunta con el valor ofrecido y los recursos.

---

*Nota<sup>8</sup>: Entienden por coherencia dinámica "aquella capacidad de una empresa de construir y mantener un rendimiento sostenible, al tiempo que cambia su modelo de negocio" (Demil y Lecocq, 2009:89).*

*Nota<sup>9</sup>: La cadena de valor es una trama de relaciones que una empresa crea con los participantes externos (Demil y Lecocq, 2009:90).*

Finalmente, se valora la propuesta de Casadesus-Masanell y Ricart (2010). Realizan tres recomendaciones acerca de cómo las empresas pueden reconfigurar sus modelos de negocio. Comienzan identificando y fomentando los círculos virtuosos<sup>10</sup> en el modelo de negocio lo que permitirá a su organización crear y capturar valor, anticipándose a los cambios. En segundo lugar, identifican y corrigen los círculos viciosos, además, de explicar que existen dos tipos principales de círculos viciosos: los generados por inconsistencias del modelo de negocio y los que podrían llegar a ser virtuosos si se acompañan de adecuadas opciones complementarias. Finalmente, consideran que los modelos de negocio actúan en interacción con los de otras empresas, lo cual se puede manejar de tres formas: a) reconfigurar el modelo de negocio para agregar valor en "espacios abiertos"<sup>11</sup>; b) crear interacciones positivas y c) reducir las interacciones negativas a través de decisiones tácticas.

Como vemos, cada investigador define de una forma distinta los componentes de un modelo de negocio, al igual que el número de estos. A lo largo de este epígrafe nos damos cuenta de que todos ellos tienen en común la esencia de lo que necesita un modelo de negocio, sin importar el número de componentes, siendo el objetivo de todo modelo de negocio la creación de valor, por lo que podríamos concluir que no existe una única descripción de negocio, sin embargo, el objetivo final si es el mismo.

Además, podemos señalar que el concepto de modelo de negocio se podría entender como las distintas interacciones permanentes entre los componentes de un modelo de negocio y las consecuencias de un cambio en los otros componentes. Es muy importante un previo análisis de cada componente del modelo de negocio para garantizar el éxito del negocio, ya que, definir mal un componente puede hacer que varíe todo el modelo de negocio, debido a la

---

*Nota<sup>10</sup>: Los ciclos virtuosos son una estrategia para frenar las amenazas a la ventaja competitiva de la empresa y su sostenibilidad en el largo plazo (Casadesus-Masanell, 2004:8).*

*Nota<sup>11</sup>: Los espacios abiertos son aquellos espacios donde hay poca interacción negativa con otros actores de la industria (Casadesus-Masanell, 2010:28).*

interrelación que existe entre ellos. Los componentes del modelo de negocio se asemejan a las piezas de un puzzle, deben estar bien definidas para que todo encaje y lleguemos al resultado deseable para la organización en términos de resultados.

### **3. TIPOLOGÍA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO**

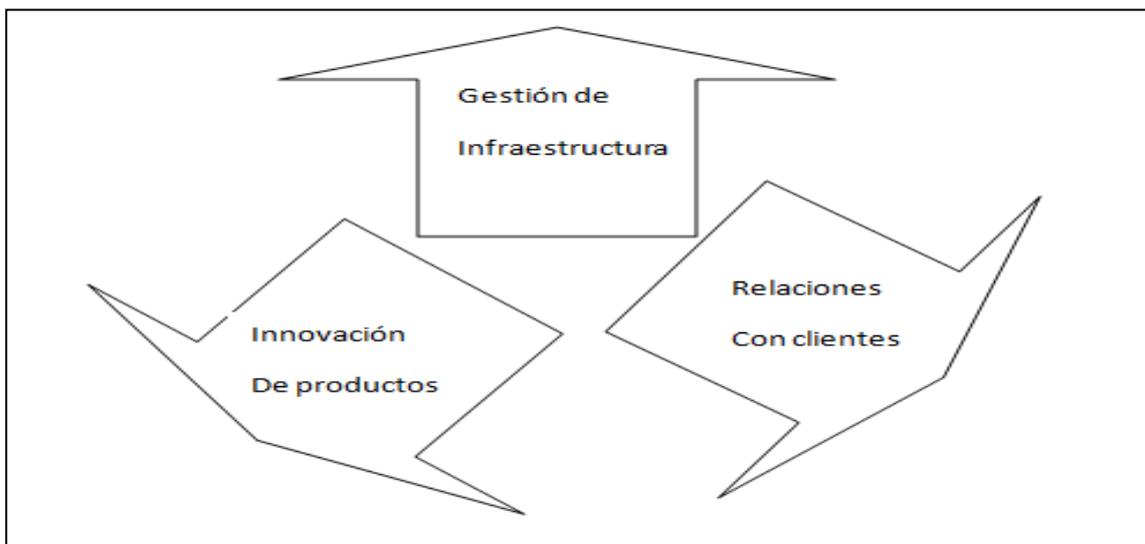
Este apartado está basado en la clasificación que hace Osterwalder y Pigneur (2011) en su libro "Generación de modelos de negocio", donde se agrupan modelos de negocio que tienen características o comportamientos similares y que se conocen como patrones del modelo de negocio. Ambos investigadores apuntan que un mismo modelo de negocio puede incorporar varios patrones. En particular, consideran cinco patrones: a) modelo de negocio de desagregación; b) modelo de negocio de larga cola; c) modelo de negocio como plataforma multilateral; d) modelo de negocio gratis y e) modelo de negocio abierto.

No obstante, aunque la observación de la realidad empresarial en la aplicación de modelos de negocio permite realizar esta clasificación en cinco tipologías, podrían existir nuevas tipologías según otros patrones, por ello en ningún caso debe considerarse una lista cerrada.

#### **3.1. MODELOS DE NEGOCIO DESAGREGADOS**

La desagregación de modelos de negocio se refiere a que en las empresas existen tres tipos de negocios: a) relaciones con clientes; b) innovación de productos e c) infraestructuras.

**Figura 3.1.1: Los tres tipos de negocios existentes en una empresa**



Fuente: Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2010).

a) Relación con el cliente: su objetivo es encontrar nuevos clientes y retenerlos en la empresa.

b) Innovación del producto/servicio: su objetivo es crear productos/servicios innovadores generando, a la vez, una proposición de valor muy bien definida. Incluye distintas áreas destacando la del marketing.

c) Infraestructura: crea y mantiene las instalaciones que son capaces de dar cabida a grandes volúmenes de producción o tareas repetitivas.

Este patrón nos ayuda a separar los tres tipos de actividades de la organización, con el fin de centrarnos en aquella en la que te quieres especializar, basando tu modelo de negocio en esa área.

Un ejemplo de este tipo son las operadoras de telecomunicaciones. En ellas han convivido durante muchos años los tres tipos de negocios. La provisión de nuevos servicios o productos distintos (la innovación), el trato con los abonados (relación con el cliente) o la gestión de las redes de telecomunicaciones (infraestructura) eran las actividades típicas. En los últimos años, decidieron dejar su gestión y su innovación en manos de empresas especializadas en estos ámbitos, ocupándose sólo de la que empezó a ser su actividad específica: el trato con el cliente.

### 3.2. MODELO DE NEGOCIO DE LARGA COLA

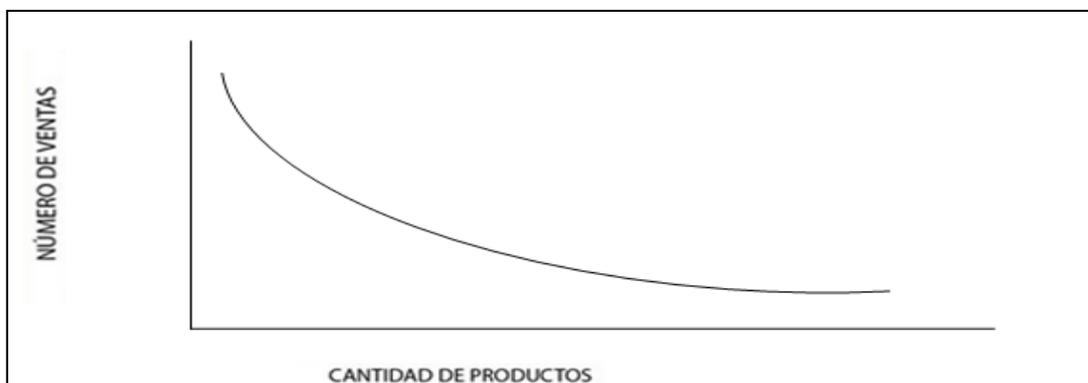
Osterwalder define este tipo de modelo como aquel en el que se concentra una gran cantidad de productos que tienen un volumen de ventas reducido. Esto se basa en el hecho de que “con muchas ventas esporádicas pueden generar un total de ingresos equivalente e, incluso, superior al total de ingresos obtenidos con éxito de ventas”.

Se denomina “Larga Cola” porque cuando se representa gráficamente (figura 3.2.1) tiene esta forma debido a que el conjunto pequeño de referencias acumula la mayor parte de las ventas (*bestsellers*), siendo el resto de referencias vendidas de forma más ocasional (*la cola*).

Requieren bajos costes de inventarios y plataformas potentes para que los compradores puedan acceder fácilmente a los productos especializados.

Un ejemplo puede ser la empresa LEGO, —la empresa de juguetes que comenzó a fabricar las piezas interconectables en 1949—. A lo largo del tiempo, el incremento de la competencia en este sector hizo que tuviera que buscar nuevas vías de crecimiento. En 2005 LEGO lanzó *LEGO Factory*, que permite a los clientes crear sus propios kits de LEGO y realizar un pedido a través de internet. Respecto a su modelo de negocio, para LEGO lo importante es que los kits diseñados por el cliente amplíen la línea de productos. Actualmente, esta oferta de LEGO supone una pequeña parte del total de ingresos.

**Figura 3.2.1: Modelo de negocio de larga cola**



Fuente: Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2010).

### 3.3. MODELO DE NEGOCIO COMO PLATAFORMA MULTILATERAL

Las plataformas multilaterales son "aquellas que reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes y actúan como intermediarios entre estos grupos para crear valor" (Osterwalder y Pigneur 2011:78). La plataforma debe atender a todos los grupos para poder crear valor. Este valor aumenta a medida que aumenta el número de usuarios.

Así, por ejemplo, las tarjetas de crédito vinculan a los comercios con los titulares de las tarjetas; los periódicos vinculan a los lectores con los anunciantes...

Un ejemplo de plataforma multilateral sería Google. Google es una plataforma de búsqueda que es la base de tres servicios: búsqueda web, publicidad (AdWords) y la monetización del contenido a terceros (AdSense). Su modelo de negocio se basa en ganar dinero de los anunciantes, proporcionando, además, ofertas gratuitas a los usuarios. Esto hace que cuántos más anuncios se muestran a los usuarios de internet, más dinero se recibe de los anunciantes.

### 3.4. MODELO DE NEGOCIO GRATIS: MODELO DE "CEBO Y ANZUELO"

Es un caso particular del modelo de negocio de dos lados<sup>12</sup>, en el que uno de los dos *lados* recibe de forma continua un servicio/producto completamente gratis. Para que este modelo tenga éxito, los clientes que no pagan deben ser subvencionados por otros clientes. Lukin (2006) acuñó el término de *modelo de negocio gratis*. El modelo de negocio gratis está basado, principalmente, en internet y ofrece una combinación de servicios básicos con servicios premium de pago. Se caracteriza por contar con una gran base de usuarios que gozan del servicio/producto de forma gratuita.

---

*Nota<sup>12</sup>: El modelo de negocio de dos lados es un caso en el que existen al menos dos grupos de clientes interdependientes entre sí (denominados lados). Uno de los lados sólo se puede beneficiar si está presente el otro, por ello, la empresa tiene que hacer hincapié en que exista el máximo grado de interacción entre ambos. En el supuesto de que sólo se beneficie un lado el modelo no funciona, produciendo un efecto rebote que perjudicaría a los dos lados. Normalmente, uno de los lados es subvencionado e, incluso, se oferta de forma gratuita.*

Normalmente, los usuarios nunca se convierten en clientes de pago y lo habitual es que menos del 10% de los usuarios se suscriba a los servicios premium de pago. Este 10% es el que subvenciona la oferta gratuita de la que disfrutaban el resto de usuarios.

La viabilidad del modelo está en que los costes marginales del servicio gratuito que se presta a los usuarios son muy bajos. Para ello, se tienen en cuenta dos parámetros en los modelos gratis: el coste medio del servicio gratuito ofrecido a un usuario y la cuota que deben pagar los usuarios para disfrutar de los servicios premium de pago.

Según Wilson (2006) es un modelo de negocio que permite a los usuarios probar el servicio sin tener que preocuparse por los precios, teniendo la posibilidad de vender a través del servicio premium de pago. También, sostiene que el modelo de negocio gratis no debe ser considerado como modelo de negocio, sino como una táctica de marketing.

Actualmente, es utilizado por numerosas aplicaciones web. Ejemplos de empresas que utilizan este tipo de modelo serían: Skype o Flickr. Skype es una plataforma de comunicación que ofrece servicios gratuitos como las llamadas de voz, video-llamadas y llamadas de grupo, además de sus servicios gratuitos, ofrece otros que no lo son, como el envío de mensajes de texto, las llamadas a teléfonos fijos y móviles en todo el mundo, etc. Para poder gozar de estos servicios sólo se exige al cliente tener crédito en su cuenta de Skype o un mes de suscripción. Por otro lado, Flickr es el sitio web para compartir fotos desde Yahoo. Es un servicio gratuito pero que tiene limitaciones —como el espacio de almacenamiento limitado y un número máximo de cargas al mes—. Los usuarios pagan una cuota anual y pueden obtener espacio de almacenamiento ilimitado.

Dentro del modelo de negocio gratis se estudia el modelo de negocio de "cebo y anzuelo". Este modelo es conocido gracias al fabricante de maquinillas de afeitar Gillette, tanto es así, que para referirse a este modelo también se utiliza el nombre de *"Modelo de negocio de la navaja y hojas de afeitar"*. Fue introducido en el siglo XX, consiste en ofrecer, inicialmente, algo atractivo y a un precio bajo para "hipnotizar" al cliente con la marca y conseguir que,

después, siga comprando. Frecuentemente, con este tipo de modelo de negocio, al principio se pierde dinero pero se recupera con cada repetición de compra que realizan los clientes posteriormente.

El sector de la telefonía móvil es un buen ejemplo de patrón del cebo y el anzuelo, basado en una oferta gratuita. Los operadores de redes móviles ofrecen teléfonos gratuitos, al principio, perdiendo dinero, pero lo recuperan posteriormente, con las cuotas de servicio mensuales.

### **3.5. MODELO DE NEGOCIO ABIERTO**

El término de modelo de negocio abierto fue introducido por Chesbrough (2009) y se refiere a la apertura en el proceso de investigación de una empresa a terceros. En las empresas que llevan a cabo este tipo de modelo de negocio, los recursos de I+D y las actividades clave se encuentran dentro de la organización. Este investigador piensa que se puede crear más valor si se establece una *join-venture*<sup>13</sup> con empresas externas, o bien, si pones a disposición de éstas aquellos recursos que no consigues explotar. Sostiene que es muy eficaz este tipo de alianzas y que, cada vez, son más las empresas las que recurren a otros socios externos o fuentes de tecnología externas para reforzar sus modelos de negocio.

Un ejemplo, sería la empresa farmacéutica GlaxoSmithKline integrada en un fondo común de patentes. Su objetivo principal es que los países pobres tengan mayores oportunidades para disponer de medicamentos y que se invierta más en investigaciones focalizadas en enfermedades raras.

---

*Nota<sup>13</sup>: La *join-venture* es una colaboración entre empresas para la ejecución de un proyecto determinado, respecto del cual coparticiparan en el esfuerzo y en el resultado (Michavila, 2014:3).*

## **4. DE LOS MODELOS DE NEGOCIO DE OSTERWALDER Y CHESBROUGH A UNA PROPUESTA INTEGRADORA**

En los epígrafes anteriores hemos identificado una gran diversidad de modelos de negocio, por lo que disponemos de muchas formas de poder configurarlo.

En este trabajo elegimos dos de las propuestas de modelos de negocio más difundidas y aceptadas por los expertos en este fenómeno de estudio tanto a nivel académico como empresarial: la metodología de Chesbrough y Rosenbloom (CYR) (2001) y la metodología de Osterwalder y Pigneur (OYP) (2011).

### **4.1. PROPUESTA DE MODELOS DE NEGOCIO DE CHESBROUGH Y ROSENBLOOM**

La propuesta de CYR (2001), señalan que la mejor forma de configurar un modelo de negocio es estableciendo seis parámetros o funciones que tienen que ser innovadoras. Presentan una definición más detallada y operativa que otras al indicar que las seis funciones de un modelo de negocio son: a) articular la propuesta de valor; b) identificar el segmento del mercado; c) definir la estructura de la cadena de valor; d) especificar la estructura de costes y los potenciales beneficios; e) describir la posición de la empresa dentro del sistema de valor y f) formular la estrategia competitiva.

El primer parámetro a considerar es articular la propuesta de valor, es decir, determinar cómo se crea valor para los clientes a través de la oferta de un producto o servicio, teniendo en cuenta una determinada tecnología. La propuesta de valor se refiere a definir aquello que hará que un cliente nos elija frente a nuestros competidores.

En segundo lugar, identificar el segmento de mercado, es decir, los diferentes grupos de personas o empresas a las que se va a dirigir la actividad de la empresa.

Posteriormente, en tercer lugar, definen la estructura de la cadena de valor, es decir, los canales que la empresa necesita para distribuir su producto o servicio, dar a conocer su propuesta de valor y poder llegar a sus clientes.

En cuarto lugar, estiman la estructura de costes y los beneficios potenciales, esta función hace referencia a las fuentes de ingreso. Nos informa sobre los gastos y beneficios necesarios para llevar la propuesta de valor al mercado.

En quinto lugar, describen la posición de la empresa dentro del sistema de valor, es decir, todas las relaciones existentes con los clientes y los proveedores.

Por último, formulan la estrategia competitiva. Consideran que es la función más importante porque la estrategia competitiva de una empresa; consiste en desarrollar aquello que hacen mejor que los competidores, es decir, consiste en desarrollar la ventaja competitiva de la empresa y mantenerla en el tiempo.

La combinación de estos seis parámetros de forma interrelacionada hace que el modelo sea difícil de imitar y suponga la creación de una ventaja competitiva para la empresa que lo posee.

**Figura 4.1.1: Elementos para configurar un modelo de negocio según Chesbrough y Rosenbloom (2001)**

1. Propuesta de Valor <b>¿QUÉ?</b>	2. Segmento de Mercado <b>¿QUIÉN?</b>	3. Estructura de la Cadena de Valor <b>¿CÓMO?</b>
4. Estructura de Costes y Beneficios <b>¿CUÁNTO?</b>	5. Posición de la Empresa en el Sistema de Valor <b>¿QUIÉN?</b>	6. Estrategia Competitiva <b>¿EN QUÉ NOS DIFERENCIAMOS?</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

No obstante, estas seis funciones se podrían resumir en dos: la creación de valor y la captación de valor. La creación de valor se refiere a aquellas

actividades que van desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto al consumidor final. Y, la captación de valor, se refiere al establecimiento de un recurso único, activo o posición dentro de las actividades, en las que la empresa tiene una ventaja competitiva.

CYR (2001) ponen especial énfasis en la innovación a la hora de configurar un modelo de negocio. Por ello, su propuesta se basa en la innovación, a partir de un modelo de negocio vigente se tiene que pensar en etapas de avance para mejorarlo. Por tanto, el modelo de negocio debe ser un proceso evolutivo y dinámico, en el que los directivos y/o empresarios deben tratar de mejorarlo, constantemente, para adaptarlo a los continuos cambios del entorno.

En lo relativo a la mejora en los modelos de negocio, se puede mejorar tanto el modelo de negocio como la tecnología, pues las dos opciones suponen ventajas. Sin embargo, las empresas suelen destinar más recursos a la innovación tecnológica que a la innovación en modelos de negocio. Lo que proponen años más tarde CYR (2010) es, en sentido amplio, que las empresas deberían desarrollar la capacidad de innovar, tanto en sus modelos de negocio como en sus ideas y tecnologías.

Además, a lo largo de sus investigaciones, describen las ventajas que obtienen las empresas que mantienen un modelo abierto —empresa dispuesta al cambio, a la innovación— frente a una que siga un modelo cerrado —empresa que se limita a ella misma, es decir, a sus propios recursos, sus propias instalaciones y no tiene alianzas ni se relaciona con ninguna otra empresa—. Consideran que el ámbito idóneo en el que se debe formar una empresa es en el de un modelo abierto, porque se considera el ámbito real, es decir, las empresas siempre se forman en un entorno externo a la empresa y en constante cambio. Esto significa que la empresa no puede controlar lo que ocurra en él, sin embargo, a la hora de analizar la empresa debemos tener en cuenta el entorno ya que su comportamiento podría influir en ella. La empresa se tiene que adaptar al entorno y anticiparse a los cambios externos, si quiere conseguir la supervivencia en el largo plazo.

También, por un lado en esta propuesta se definen los modelos de negocio desde una óptica funcional, lo que nos ayuda a responder a diversas

cuestiones: ¿qué hace un modelo de negocio?, ¿para qué sirve? y ¿cuál es su función?

Por otro, esta propuesta es significativa porque los investigadores utilizan una doble perspectiva: la interna, es decir, la propuesta de valor (a través de los flujos de costes y de ingresos) y la externa, de mercado (desde las relaciones de clientes, competencia, canales de distribución...).

Quizás, el principal inconveniente que se aprecia en ella es que no tiene una estructura visual que haga más sencilla su interpretación para los empresarios y/o directores que tienen que tomar decisiones estratégicas sobre los modelos de negocio.

#### 4.2. PROPUESTA DE MODELOS DE NEGOCIO DE OSTERWALDER Y PIGNEUR

La propuesta de OYP (2011) para configurar modelos de negocio, ha supuesto la creación de una herramienta que permita valorar modelos de negocio, denominada CANVAS.

El modelo se estructura en un lienzo dividido en nueve bloques. OYP (2011), hacen hincapié en que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos que reflejen, de forma visual y completa, el modo que sigue una empresa para conseguir ingresos.

**Figura 4.2.1: Elementos para configurar un modelo de negocio según Osterwalder y Pigneur**

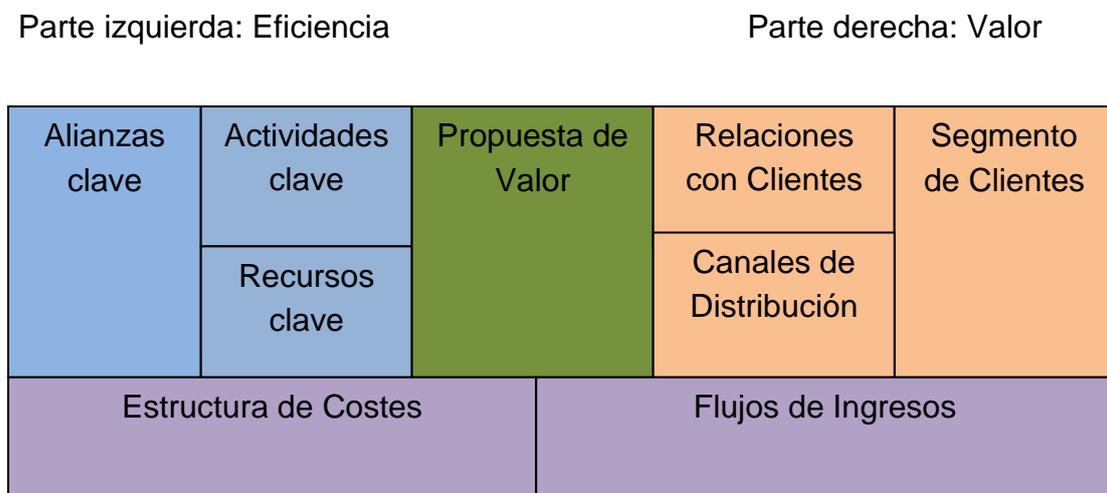
Alianzas clave	Actividades clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmento de Clientes
	Recursos clave		Canales de Distribución	
Estructura de Costes			Flujos de Ingresos	

Fuente: Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2011).

El lienzo posee una estructura sencilla de entender, pero forma una red compleja de interrelaciones entre los distintos bloques, como bien aprecia Lawrence (2010) y, por tanto, la variación de un elemento afecta al resto de los elementos del modelo. A continuación, explicamos estas interacciones entre los bloques y el porqué de su estructuración.

El lado derecho del lienzo es la parte visible para los clientes, lo que pueden sentir o recibir y donde se aprecia el valor del negocio, mientras que el lado izquierdo constituye la eficiencia y es la parte no visible para los clientes (véase figura 4.2.2).

**Figura 4.2.2: Separación del lienzo en la parte derecha y en la parte izquierda**



*Fuente: Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2011).*

La propuesta de valor se encuentra colocada en el centro del lienzo, ya que, se considera la parte más importante al reflejar el valor añadido al modelo de negocio.

En la parte derecha del lienzo, se encuentra el segmento de clientes, este bloque se relaciona con la propuesta de valor porque la propuesta tiene que llegar a los clientes. Además, la empresa con los clientes va a tratar de establecer unas relaciones (fidelización, retención...). Para poder llevar la propuesta de valor a los clientes, se necesitan, también, los canales de distribución que pueden ser comerciales, Internet, etc.

En la parte izquierda del lienzo, se colocan las actividades y los recursos clave, es decir, lo que obligatoriamente tienes que hacer y lo que es crítico dentro de tu modelo de negocio y, también, los socios clave o alianzas con empresas con los que vas a trabajar para obtener unos beneficios adicionales. Por último y, no menos importante que los otros elementos, tenemos la estructura de costes y los flujos de ingresos del negocio, que necesitamos conocer para poder asegurar el margen de beneficio para el mismo.

Los nueve bloques, a su vez, se agrupan en las cuatro áreas principales de un negocio: oferta, clientes, viabilidad financiera e infraestructura. En esta propuesta, también, se trata de responder a cuatro preguntas básicas que son: cuál es nuestra propuesta de valor (¿QUÉ?), a qué clientes dirigimos la propuesta (¿QUIÉN?), qué tenemos para hacerlo (¿CÓMO?), cuáles son los recursos económicos que obtendremos de los clientes y los gastos que nos supondrá elaborar la propuesta de valor (¿CUÁNTO?).

**Figura 4.2.3: Los nueve bloques agrupados en las cuatro áreas principales de un negocio**

<b>Infraestructura</b> -Recursos Clave -Actividades Clave -Alianzas Clave <b>¿CÓMO?</b>	<b>Oferta</b> -Propuesta de Valor <b>¿QUÉ?</b>	<b>Clientes</b> -Relaciones con Clientes -Canales de Distribución -Segmento de Clientes <b>¿QUIÉN?</b>
<b>Viabilidad Financiera</b> -Estructura de Costes -Flujos de Ingresos <b>¿CUÁNTO?</b>		

Fuente: Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2011).

Además, los nueve bloques permiten posicionar la información de la organización para visualizar, de forma global, los elementos del modelo de negocio (segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución,

relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costes).

La herramienta propuesta para evaluar un modelo de negocio, consiste en desarrollar los elementos de un modelo de negocio en el orden que se detalla en la Tabla resumen 4.2.1 (Véase en Anexos número 3, la Tabla 4.2.1 con los nueve elementos detallados).

**TABLA 4.2.1: Principales áreas para valorar un modelo de negocio**

<b>ÁREA DEL MODELO DE NEGOCIO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Segmento de Clientes	¿A quién se dirige la actividad de la empresa?
Propuesta de Valor	¿Qué va a ser aquello que nos diferencie del resto de competidores y que haga que un cliente me compre?
Canales de Distribución	¿Cómo se va a comunicar la empresa con los clientes?
Relaciones con Clientes	¿Qué tipo de relación tendrá la empresa con el segmento de cliente?
Flujos de Ingresos	¿Cómo vamos a conseguir los ingresos para la supervivencia de la empresa?
Recursos Clave	¿Qué recursos son esenciales en la empresa?
Actividades Clave	¿Qué actividades son esenciales en la empresa?
Alianzas Clave	¿Cómo vamos a establecer alianzas con proveedores, socios...?
Estructura de Costes	¿Qué costes implica la puesta en

	funcionamiento de la empresa?
--	-------------------------------

Fuente: Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2011)

#### 4.3. COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO: CHESBROUGH Y ROSENBLOOM VERSUS OSTERWALDER Y PIGNEUR

Tras la definición de los elementos del modelo de negocio según OYP (2011), a continuación, proponemos una tabla (4.3.1) que recoja una comparación de las dos propuestas, con el objetivo de sacar las principales similitudes y diferencias entre ellas.

**Tabla 4.3.1: Similitudes y diferencias de las dos propuestas**

<b>ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIO SEGÚN CHESBROUGH Y ROSENBLOOM</b>	<b>ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIO SEGÚN OSTERWALDER Y PIGNEUR</b>
Propuesta de Valor ¿A qué necesidad damos respuesta con nuestro producto?	Propuesta de Valor ¿A qué necesidad damos respuesta con nuestro producto?
Segmento de Cliente ¿A quién vamos a vender nuestro producto?	Segmento de Cliente ¿A quién vamos a vender nuestro producto?
Estructura de la Cadena de Valor Forma en la que hacemos llegar a nuestros productos/servicios como en la forma de comunicarnos	Canales de Distribución Forma en la que hacemos llegar a nuestros productos/servicios como en la forma de comunicarnos
	Relaciones con Clientes Acciones que llevamos tanto para captar clientes como para retenerlos ¿Cómo nos relacionamos con los

	clientes a lo largo del tiempo?
Estructura de Costes y Beneficios ¿Cómo ganamos y capturamos valor?	Flujos de Ingresos ¿Cómo ganamos y capturamos valor?
Estructura de Costes y Beneficios Conocer los costes para diseñar un modelo más eficiente	Estructura de Costes Conocer los costes para diseñar un modelo más eficiente
Posición de la empresa en el Sistema de Valor ¿Cómo nos relacionamos con la competencia, proveedores, socios...?	Alianzas clave ¿Cómo nos relacionamos con la competencia, proveedores, socios...?
	Recursos clave ¿Qué recursos permiten a la empresa la creación de la propuesta de valor?
	Actividades clave ¿A partir de los recursos clave, cuáles son nuestras actividades clave?
Estrategia Competitiva ¿Tenemos una ventaja competitiva, por cuánto tiempo?	

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la anterior tabla (4.3.1) podemos comparar las dos propuestas a partir de los diversos bloques que componen cada una. Dentro de cada bloque, se plantean algunas de las cuestiones claves que se plantearía cualquier empresa que quisiese evaluar sus modelos de negocio actuales y/o futuros.

Se observa que los bloques de propuesta de valor, segmento de clientes, estructura de costes y beneficios y flujos de ingresos engloban los mismos

contenidos, es decir, el bloque trata de lo mismo tanto en una propuesta como en la otra. Por lo que nos da a entender que estos bloques son muy importantes cuando se quiere configurar un modelo de negocio y, por ello, no pueden faltar en ninguna propuesta.

Por otro lado, se aprecia que en la propuesta de CYR existen componentes a los que identifica con otro nombre pero que, sin embargo, a la hora de analizar su contenido se corresponde, en esencia, con bloques que contiene la propuesta de OYP pero con distinto nombre, estos bloques son: estructura de la cadena de valor o canales de distribución y la posición de la empresa en el sistema de valor o alianzas clave.

Por último, existen bloques que son únicos, exclusivos en cada propuesta, es decir, que solo se encuentran en esa propuesta. Es el caso de la estrategia competitiva en la propuesta de CYR. Y, en la propuesta de OYP, los bloques de las relaciones con los clientes, los recursos clave y las actividades clave. Estos bloques son los más importantes pues serán los que proporcionen un mayor valor añadido a la hora de crear nuestra propuesta integradora de ambas.

A continuación, y considerando los bloques coincidentes de las dos propuestas, propondremos una integración de ambas con el objetivo de obtener una herramienta más completa a la hora de evaluar modelos de negocio.

#### **4.4. UNA PROPUESTA INTEGRADORA PARA LOS MODELOS DE NEGOCIO**

Introducimos este epígrafe con una tabla resumen de las dos propuestas anteriores para recoger, de forma más concisa, los rasgos característicos de cada una y que sea más fácil hacer un balance de los pros y de los contras para, posteriormente, elaborar nuestra propuesta integradora de ambas.

**Tabla 4.4.1: Integración de los modelos de negocio según Chesbrough y Rosenbloom (2001) y Osterwalder y Pigneur (2011)**

<b>CONFIGURACION DE MODELOS DE NEGOCIO SEGÚN CHESBROUGH Y ROSENBLOOM</b>	<b>CONFIGURACION DE MODELOS DE NEGOCIO SEGÚN OSTERWALDER Y PIGNEUR</b>
Propuesta dividida en 6 funciones o parámetros	Propuesta dividida en 9 bloques
Definición más detallada y funcional, está vinculada a esas seis funciones	Definición más visual
Se centra en la cadena de valor y en la innovación abierta	Se centra en las interrelaciones entre los bloques y en la gestión del valor
<b>VENTAJAS</b>	<b>VENTAJAS</b>
Modelo de negocio evolutivo y dinámico→ los directivos tratan de mejorarlo constantemente	Interrelación entre bloques da una visión más completa del panorama de la empresa
Innovación en la empresa→modelo abierto→sinergias con otras empresas→ventajas en ahorro en costes, instalaciones,...	Mayor conocimiento y visión de la organización gracias a la herramienta utilizada, el CANVAS que permite posicionar información de forma rápida, fácil y visual sobre los componentes del modelo de negocio
Innovación tanto en modelo de negocio como en tecnología	Reflejo instantáneo de cómo una empresa gana dinero
Se basa en la cadena de valor que incluye las actividades de adquisición de los suministros que se necesitan para la creación de valor y el impulso de las ventas	El CANVAS permite crear un prototipo modelos de negocio de una manera rápida y creativa (puedes usar notas adhesivas, dibujar, colores, viñetas...)

<p>Incluyen como último componente la formulación de la estrategia competitiva, supone un mayor esfuerzo para ganar y mantener la ventaja frente a sus competidores pero tiene como ventaja el minimizar costes, crear métodos innovadores, poder comercializar el producto y/o servicio...</p>	<p>Se divide en bloques más pequeños que permiten apreciar un análisis más allá de la generación de ingresos y gastos</p>
<p>Promueve la búsqueda de conocimientos externos mientras se cultivan los internos</p>	<p>El orden de los bloques del lienzo es específico, se deben definir primero unos bloques y luego otros para que el negocio tenga una mayor lógica</p>
<p>Nuevo enfoque centrado más en la innovación de servicios que en la de productos</p>	<p>Si se completa el CANVAS y se aprecia que no hay material suficiente como para sustentar la idea que se quiere llevar a cabo, se puede desechar, ahorrando tiempo y dinero</p>
<p>La innovación abierta fomenta la especialización y cooperación con clientes, proveedores, productores de bienes y servicios...</p>	<p>La utilización de la herramienta CANVAS fomenta el trabajo en equipo, la colaboración y la comprensión en la organización</p>
<p><b>INCONVENIENTES</b></p>	<p><b>INCONVENIENTES</b></p>
<p>No tiene una estructura visual</p>	<p>Solapamiento de algunos bloques</p>
<p>Un problema muy común es que empresas con modelos de negocio exitosos → son empresas "vagas" en innovación</p>	<p>La variación de un elemento afecta al resto de elementos → Si queremos cambiar un bloque obligatoriamente cambiaremos el resto</p>

Empresa no disponga de los recursos necesarios para invertir en las innovaciones necesarias	Se necesita de mucho espíritu reflexivo y altas dosis de creatividad para desarrollarlo
	La única forma que tiene para saber si un modelo funciona es testarlo en el mercado

*Fuente: Elaboración propia.*

En la anterior tabla, se aprecia que ambas propuestas cuentan con un número de componentes determinado, que en el caso de la propuesta de OYP se considera un mayor número de componentes. También, el objetivo de cada propuesta es específico, mientras que la propuesta de CYR se centra en la innovación abierta y el estudio de la cadena de valor, la propuesta de OYP se centra en gestionar el valor y sacar el máximo potencial a la interacción entre los bloques. Con respecto a la estructura, se aprecia que la propuesta de CYR es, más bien, una propuesta prácticamente funcional, es decir, es una propuesta vinculada a sus seis funciones, mientras que, la de OYP pretende ser una propuesta visual. Ambas propuestas tienen sus ventajas e inconvenientes, lo que resulta altamente atractivo pues nuestro objetivo es crear una propuesta que integre estas dos. Esto puede suponer que la nueva propuesta gozaría de las ventajas de ambas e, incluso, atenuaría sus inconvenientes.

La propuesta de OYP tiene muchas ventajas respecto a la de CYR: a) Incluye los aspectos principales del negocio y los ordena para planificar la estrategia de implementación; b) Proporciona valor añadido a cualquier proyecto emprendedor, debido al mayor conocimiento y visión de la organización a través del lienzo que engloba todos los aspectos de la organización y de sus actividades; c) Sirve para estructurar las acciones claves que se necesitan para desarrollar una idea de negocio y generar una propuesta de valor innovadora; d) Propuesta más visual gracias a la herramienta utilizada y que permite observar las posibles amenazas y oportunidades, así como, darse cuenta de los puntos fuertes y débiles de la empresa; e) Fomenta la

cooperación y el trabajo en grupo, ya que, el lienzo se llega a explotar más cuando es trabajado por un cierto número de personas y no por una sola;

f) Propuesta con un orden específico para que el modelo de negocio se exprese de forma lógica.

No obstante, cabe destacar como principal inconveniente a la hora de aplicar el CANVAS que se pueden encontrar solapamientos y repeticiones entre los bloques. Es difícil cuando se pone en práctica saber qué elementos o qué factores se sitúan, exactamente, en cada bloque (Maurya, 2010). Además, de que, como hemos dicho anteriormente, la variación de un elemento modifica al resto, este hecho hace que la empresa gaste más, es decir, si la empresa sólo quiere modificar un bloque, necesariamente con este proceso modificará el resto de bloques y ésto puede acarrear consecuencias que no tenía previstas la empresa o, simplemente, que no quisiera modificar nada del resto de bloques.

También, en el caso de la propuesta de OYP se necesita de grandes dosis de creatividad para poder llevarla a cabo. Lo que puede suponer una limitación a la hora de configurar modelos de negocio, porque las ideas son difíciles de generar y no todos los recursos humanos son creativos.

La metodología de OYP (2011), constituye el punto de partida perfecto para elaborar un modelo de negocio. También, tanto la propuesta de OYP (2011) como la herramienta (el lienzo) son ampliamente aceptadas en la gestión empresarial, tanto es así, que se dice que, hoy en día, es una de las técnicas más utilizadas por las empresas europeas.

Con respecto a la propuesta de CYR observamos el énfasis que ponen en la innovación como factor clave a la hora de reinventar y redefinir los modelos de negocio en una empresa y de obtener ventajas en distintos aspectos (reducción de costes, cooperaciones con otras empresas,...). Explican que el entorno es "culpable" de esta necesaria inversión en innovación, pues, nos presiona para que adoptemos una forma más efectiva de innovar. También, dan mucha importancia a seguir explotando los conocimientos e ideas internas mientras, al

mismo tiempo, se explotan conocimientos e ideas externas. Con ello, logran que las empresas saquen más partido a sus ideas.

Al igual que en la propuesta de OYP, en la de CYR se fomenta la cooperación, pero no entre los trabajadores como ocurría con la de OYP sino, con los clientes, proveedores, fabricantes de bienes y servicios.

Los principales inconvenientes de la propuesta de CYR son: a) es una propuesta basada en la innovación, para innovar se necesita invertir, muchas empresas que necesiten innovar puede que no dispongan de los recursos necesarios para invertir en esas innovaciones; b) No se apoya en ninguna herramienta visual para describir el modelo y apreciar de forma rápida el funcionamiento del mismo y c) Las empresas que funcionan bien, es decir, que tienen un modelo de negocio exitoso son menos propensas a cambiar su modelo. Cuando una empresa genera beneficios no se interesa por innovar o redefinir su modelo de negocio, se interesan más por seguir consiguiendo esos beneficios.

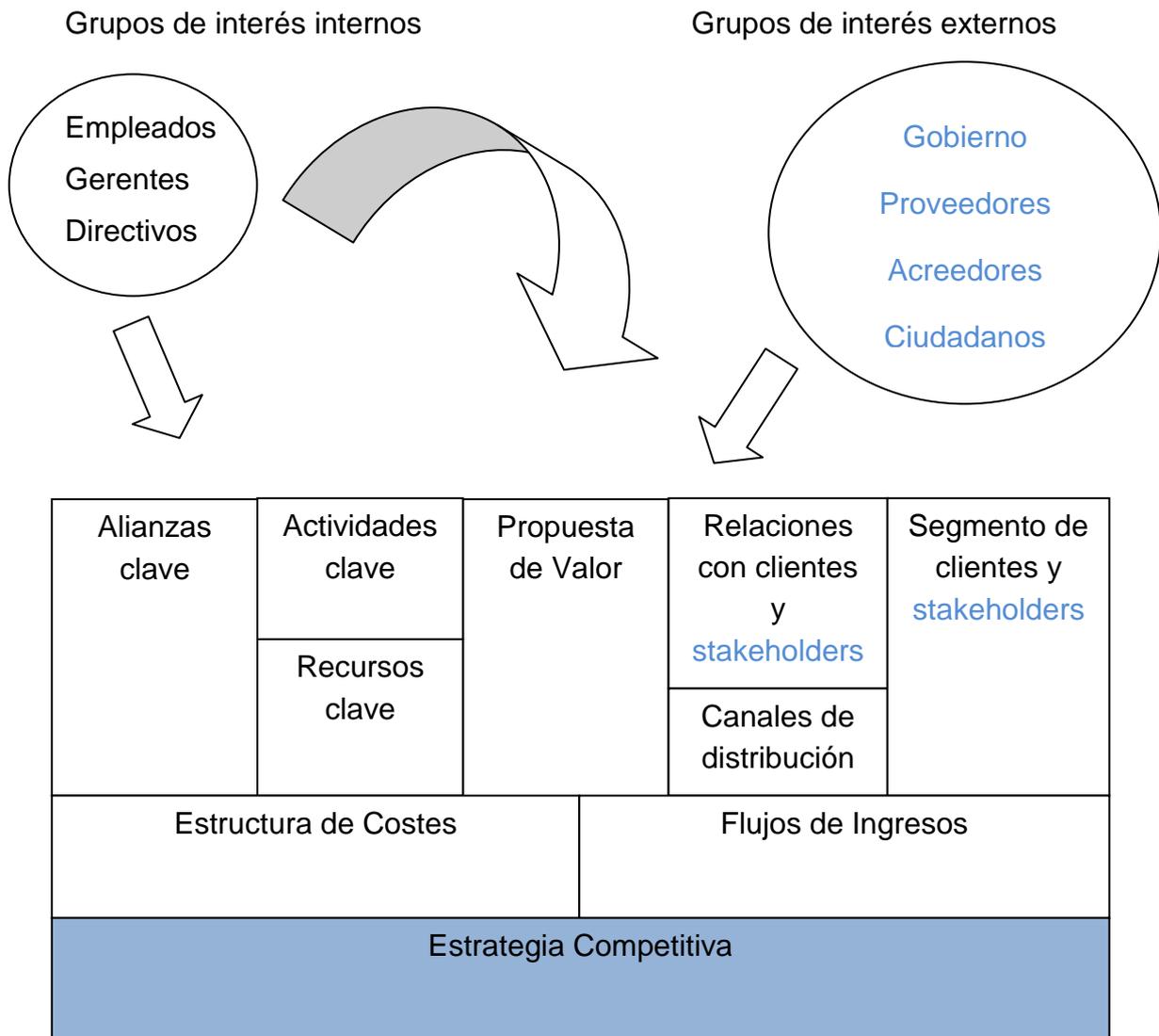
Tras analizar las ventajas y los inconvenientes de cada propuesta, y teniendo en cuenta que ambas introducen elementos o funciones relevantes a la hora de desarrollar un nuevo modelo de negocio, a continuación, vamos a crear una propuesta que surja de una simbiosis de las anteriores y que integre las ventajas de las dos. Se trata de escoger lo mejor de cada propuesta para crear una nueva que aporte un valor añadido mayor, a la hora de evaluar, por parte de las empresas, sus modelos de negocio actuales y/o futuros.

Así pues, tenemos claro, que la propuesta integradora deberá de ser visual y estar apoyada en un lienzo parecido al de OYP, también, si vamos un poco más allá, CYR dejan ver que la propuesta deberá de tener en cuenta a los diversos stakeholders de la organización, pues son los grupos de interés con los que podremos unirnos para obtener sinergias. Nuestra propuesta será innovadora y, en ella, se definirán los bloques de una forma fija para evitar que se confunda lo que engloba cada uno de ellos. Y, por último, se tratará de hacer una propuesta que permita variar un elemento sin variar el resto,

manteniendo las interrelaciones entre los bloques, pues son esenciales para obtener un plano global de la empresa.

A continuación, se presentan los diez elementos de esta propuesta integradora.

**Figura 4.4.1: Lienzo de la propuesta integradora para valorar los modelos de negocio**



Fuente: Elaboración propia.

El primer elemento que tendríamos que definir en nuestro modelo serían **el mercado objetivo, es decir, los clientes y los stakeholders** a los que nos vamos a dirigir. Este primer elemento está integrado en las dos propuestas, tanto en la de CYR como en la de OYP. Es fundamental conocer quién son nuestros clientes, ya que como sostiene OYP (2011:20) "los clientes son el

*centro de todo modelo de negocio, ningún negocio puede sobrevivir sin unos clientes rentables". Sin embargo, hemos considerado clave incluir a los demás stakeholders de la empresa, tanto los grupos de interés internos (empleados, propietarios y gerentes) como de los grupos de interés externos interesados en la empresa (proveedores, ciudadanos, gobierno y acreedores).*

El segundo elemento se trataría de la **propuesta de valor** desde el punto de vista de los dos tipos de propuesta anteriores. Según CYR (2001), incluiría la identificación de la necesidad que se quiere resolver y la oferta por parte de la empresa que satisfecerá de manera eficiente esa necesidad o resolverá ese problema. Y, según OYP (2011), incluiría el conjunto de productos y servicios que crean valor para nuestro segmento de clientes. Pues bien, nuestro segundo elemento incluirá ambas cosas de las dos propuestas, además, ésta añadirá la búsqueda de satisfacer o crear valor para los stakeholders, además de los clientes.

El tercer componente que incluyo en esta propuesta integradora serían los **canales de distribución** integrados en las dos propuestas. Se considera clave este componente porque es necesario tener un medio de comunicación a través del cual dar a conocer nuestro producto/servicio a nuestros segmentos de clientes y a nuestros stakeholders, tanto internos como externos. A través de estos canales se relacionaría la empresa con ellos y se podría obtener un feedback o retroalimentación de la organización.

El cuarto elemento serían las **relaciones con los clientes y stakeholders**. Los vínculos que la empresa establece con ellos y de los que podría obtener una compensación de valor. Las relaciones con los clientes serán de las que nos preocupemos, en especial, pues de ellas depende el tener una buena imagen, además, de ellos dependerá que los clientes sigan comprando en mi empresa y no en la competencia.

El quinto elemento a definir sería la **fuentes de ingresos**. Este elemento sería necesario para conocer la naturaleza de los ingresos de la organización, la forma en la que la empresa captura ese valor económico, financiero y social

a través de sus distintas fuentes de ingresos, como pueden ser la publicidad, la venta de activos o los alquileres de inmovilizados de diversa naturaleza.

El sexto elemento sería la **estructura de costes**, englobaría la función de especificación del mecanismo de generación de ventas de CYR y, a la vez, incluiría el bloque de OYP que considera a este elemento necesario para poder sobrevivir y alcanzar los objetivos de la empresa. Conocer bien los costes de la empresa, podría facilitar a la empresa ser más eficiente y rentable y conocer los recursos en los que invertimos; costes e inversiones que son variables esenciales en un modelo de negocio.

El séptimo elemento sería definir las **alianzas o acuerdos de cooperación** con otras organizaciones, es decir, aquellos proyectos que, normalmente, son a largo plazo y con un objetivo común entre las empresas. Estas alianzas son deseables ya que permiten reducir el riesgo de fracaso de las empresas, obtener mayores oportunidades, compartir riesgos, favorecer la comunicación entre los participantes, acelerar la difusión de las innovaciones, alcanzar los objetivos de forma más rápida, permitir la expansión sin perder independencia, compartir información...

El octavo componente serían los **recursos y capacidades clave**, tanto físicas, intelectuales, recursos humanos, etc, siguiendo a OYP. En este apartado se definirían los activos (físicos, tecnológicos, recursos humanos, financieros,...) más importantes para que funcione un modelo de negocio. Los recursos sobre los que se construye y apoya el modelo de negocio.

El noveno componente serían las **actividades clave**, debemos definir las actividades en las que se va a centrar nuestra empresa, es decir, aquellas que son necesarias para crear la propuesta de valor, mantener la relación con el cliente y generar rentas futuras a partir de ellas. Además, de conocer qué actividades serían secundarias y, por tanto, requieren menos atención.

El décimo componente sería la **estrategia**. Incluimos este componente como en la propuesta de CYR porque es esencial para la búsqueda de competitividad, lo que permite que el modelo de negocio sea rentable y sostenible en el tiempo. Este componente daría lugar a la **ventaja competitiva**, es decir, definir aquello que hacemos mejor que los competidores, aquellos factores que ayudan a desarrollar los puntos fuertes de cada empresa.

En resumen, las aportaciones de este modelo con respecto a los originales son: la inclusión de todos los componentes de ambas propuestas, dando lugar a una propuesta mucho más completa. La principal aportación es incluir en cada bloque a los stakeholders, tanto internos como externos, que pueden participar en la organización de forma inmediata, no sólo los internos como parecen analizar todos los investigadores sino, también, tener en cuenta a los ciudadanos, el gobierno o los proveedores, para que, el establecimiento de estos vínculos con los stakeholders supongan relaciones duraderas con ellos, lo cual en el largo plazo darán lugar a un mayor valor en la empresa.

## **5. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y LIMITACIONES**

De acuerdo a los objetivos planteados a lo largo de este trabajo se ha conseguido realizar un estado del arte del modelo de negocio, desde sus inicios hasta la actualidad, gracias a la información consultada de numerosos investigadores. También, se ha conseguido realizar una propuesta integradora de dos de los enfoques más relevantes en este campo de estudio, útil para futuras evaluaciones de modelos de negocio en organizaciones de cualquier naturaleza.

En este apartado no podemos hablar de las conclusiones de la propuesta integradora porque no ha sido puesta en práctica. Sin embargo, sí que puedo sacar algunas conclusiones referidas a todo lo que rodea al concepto de modelo de negocio y son las siguientes:

-Como se desprende del trabajo, la literatura actual sobre el modelo de negocio se caracteriza por una falta de claridad en relación al significado de este. Por ello, podemos decir que el modelo de negocio es un elemento que permanece, hoy en día, con una gran subjetividad (en cuanto a su definición y componentes). Esta subjetividad es lo que lleva a apreciar una gran cantidad de definiciones e interpretaciones distintas de los modelos de negocio.

-Con este trabajo se ha querido reflejar la importancia que tiene para las empresas definir su modelo de negocio como base que garantice la viabilidad presente y futura de la empresa. Se ha visto como los distintos tipos de empresas (basados en el comercio electrónico, internet o incluso las tradicionales) recomponen sus modelos de negocio cada vez con más frecuencia, hacen revisiones periódicas para probar si son sostenibles y eficaces...Resumiendo, todas las empresas revisan sus proposiciones de valor, carteras de clientes, canales de distribución, relaciones que llevan en la empresa, etc. Tanto la teoría como la práctica de los modelos de negocio se utiliza para representar los aspectos fundamentales de un modelo de negocio (en cuanto a estrategias, objetivos,...). Todas estas razones justifican la importancia de su estudio.

-Hay autores que no definen el modelo de negocio pero que, sin embargo, su aportación sirve como fundamento teórico al concepto de modelo de negocio, para la conformación de los distintos componentes del modelo de negocio (Porter, 1999).

Por otra parte se tiene que hablar de las limitaciones. La limitación principal en este trabajo de fin de grado es la inexistencia de parte práctica. Esto ocasiona que no se pueda observar la eficacia de la propuesta integradora al no haber sido puesta en práctica y, por consiguiente, no disponer de unos resultados que pudiéramos evaluar.

Otra limitación de los modelos de negocio es el ritmo, cada vez más rápido, al que evoluciona todo gracias a la nueva era de internet. Esto da pie a que los modelos de negocio puedan resultar obsoletos en apenas unos años lo que ha hecho que se incrementen las dificultades en las empresas para innovar con sus propios recursos. Además, hay que tener en cuenta que las herramientas de software se encuentran en continuo desarrollo.

Otra limitación es, a la hora de definir el modelo de negocio de una empresa, si no cuentas con un modelo de negocio bien definido, el nivel de competencia será mucho más alto. Esto traerá como consecuencia que cualquier organización de la competencia pueda copiar tu actividad con facilidad. Además, cuando un modelo de negocio no está bien definido, ya sea porque está incompleto o por cualquier otra causa, las empresas ven disminuida su capacidad de gestionar.

Pienso que las empresas deberían invertir más en innovación y en herramientas que desarrollen la creatividad en la organización como el CANVAS porque es la innovación la que permite seguir manteniendo la ventaja competitiva en el negocio.

Actualmente, gracias a la cantidad de artículos que se publican referidos al modelo de negocio, pronostico que el número de estudios en España incrementará a lo largo de los años debido a la importancia que está adquiriendo este concepto en la vida empresarial.

Hoy en día, cualquier empresa tiene un tipo de modelo de negocio y su éxito depende de un conjunto de variables, para ello, es necesario conocer bien todos los elementos del modelo de negocio. Esto implica el conocimiento del concepto de modelo de negocio y todo lo que rodea a éste.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 6.1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS LIBROS Y PAPERS

Afuah, A. y Tucci, C. (2001): "Internet Business Models and Strategies: text and cases", 1ª Edition, New York, McGraw-Hill.

Amit, R. y Zott, C. (2001): "Value creation in E-business", *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), 493-520.

Amit, R., Zott C. y Massa L. (2011): "The Business Model: Recent Developments and Future Research", *Journal of Management*, 37, 1019-1042.

Amit, R. y Zott, C. (2009): "Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio", *Universia Business Review*, 108-121.

Anders Hvass, K. (2008): "A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation, & Business Models". Tesis. Copenhagen Business School.

Baden-Fuller, C., MacMillan, I., Demil, B. y Lecocq, X. (2008): "Special issue call for papers: business models", *Long Range Planning*.

Brandenburger, A. M. y Stuart, H. (1996): "Value-based Business Strategy", *J. Economic y Management Strategy*, 5(1), 5-25.

Bellman, R., Clark, C.E., Malcom, D.G, Craft, C.J. y Ricciardi, F.M. (1957): "On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game", *Operations Research*, 5(4), 469-503.

Bernanke, B., Gertler, M. y Gilchrist, S. (1999): "The financial accelerator in a quantitative business cycle framework", *Handbook of Macroeconomic*, 21, 1342-1385.

Campos, F. (2010): "Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas", 13-30.

Casadesus-Masanell, R. (2004): "Dinámica competitiva y modelos de negocio", *Universia Business Review*, 8-17.

Chesbrough, H. y Sandulli, F. (2009): "Open business models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos", *Universia Business Review*, 12-39.

Chesbrough, H. (2010): "Business model innovation: Opportunities and barriers", *Long Range Planning*, 43, 354-363.

DaSilva, C. y Trkamm, P. (2013): "Business model: What it is and what it is not", *Long Range Planning*, 1-11.

Demil, B. y Lecocq, X. (2009): "Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica", *Universia Business Review*, 86-107.

Drucker, P. (1954): "The Practice of Management", *Harper and Row Publishers*.

Drucker, P. (1994): "The theory of the business", *Harvard Business Review*, 95-104.

European Commission (2012): "Entrepreneurship2020 Action Plan". Brussels: EC.

Garzón, M.A. e Ibarra, A. (2013): "Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura", *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 11, Núm. 1, pp. 45-60.

George, G., y Bock, A. J. (2011): "The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research", *Entrepreneurship theory and practice*, 35 (1), 83-111.

Ghaziani, A. y Ventresca, M. J. (2005): "Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975-2000", *Sociological Forum*, 20(4), 523-559.

Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., y Bell, R. (2010): "When and how to innovate your business model", *Strategy and Leadership*, 38 (4), 17-26.

Jacobsohn, G. (2004): "La creación de nuevas firmas: Aportes de la dirección estratégica", *Pensamiento & gestión*, 16. Universidad del Norte, 135-157.

Jiménez, J.A., Del Aguila, A.R. y Padilla, A. (2000): "Implicaciones estratégicas del comercio electrónico basado en internet: modelos de negocio y nuevos intermediarios", *Tribuna de Economía*, 63-77.

Jones, G. M. (1960): "Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis", *Accounting Review*, 35(4), 619-626.

Kaplan, R. y Norton, D. (1996): "The Balance Scorecard: Translating strategy into action", *Harvard Business School Press*.

Kindström, D., Kowalkowski, C. y Sandberg, E. (2013): "Enabling service innovation: a dynamic capabilities approach", *Journal of Business Research*, 66, 1063-1073.

Lambert, S. C. y Davidson, R. A. (2013): "Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010", *European Management Journal*, 31, 668-681.

Linder, J., y Cantrell, S. (2000): "Changing Business Models: Surveying the Landscape", *Accenture Institute for Strategic Change*.

López, J. I. y Sandulli, F. D. (2014): "Evolución de los modelos de negocio en internet: situación actual en España de la Economía Digital", 213-229.

Magretta, J. (2002): "Why Business Model Matter", *Harvard Business Review*, 80(5), 85-92.

Michavila, A. (2014): "La joint venture contractual en el ámbito internacional", Trabajo de Fin de Máster, País Vasco: Universidad de País Vasco, 20 de Enero de 2014.

Morris, M., Schindehutte, M. y Allen, J. (2005): "The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective", *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.

Mutis, J. y Ricart, J. (2008): "Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación", *Universia Business Review*, 10-27.

Onetti, A., et al. (2012): "Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms", *Journal of Management and Governance*, 16(3), 337-368.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C.L. (2005): "Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept", *Communication of AIS*, 15, 17-18.

Osterwalder, A. (2004): "The business model ontology-a proposition in a design science approach", *Unpublished PhD Dissertation, University of Lausanne*.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012): "Generación de modelos de negocio", Deusto.

Palacios, M. y Duque Oliva, E. (2011): "Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad", *Administración & Desarrollo*, 39 (53), 23-34.

Petrovic, O., Kittl, C., y Teksten, D. (2001): "Developing Business Models for eBusiness", *Proceedings of the International conference on Electronic Commerce*.

Poncela Martín, S. (2014): "Modelos de negocio en infraestructuras sobre el vehículo eléctrico", Trabajo de Fin de Grado, Valladolid: Universidad de Valladolid, 29 Julio de 2014.

Porter, M. (1985): "Ventaja Competitiva", CECSA.

Porter, M. (1991): "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, 95-119.

Prado, M. (2013): "Propuesta de un modelo de negocio sostenible para emprendedores", Trabajo de Fin de Máster, Barcelona: Universidad de Barcelona, Septiembre de 2013.

Rajala, R. y Westerlund, M. (2005): "Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry", *18th Bled eCommerce Conference eIntegration in Action*, 1-15.

Salas-Fumás, V. (2009): "Modelos de negocio y Nueva economía industrial", *Universia Business Review*, 122-143.

Saporosi, G. (1997): "Una Metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios", 43.

Shafer, S.M., Smith, H.J. y Linder, J.C. (2005): "The power of business models", *Business Horizons*, (48), 199-207.

Svejenova, S., Planellas, M., y Vives, L. (2010): "An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom", *Long Range Planning*, 43, 408-430.

Tapscott, D.T. (1997): "Strategy in the new economy", *Strategic Leadership Forum*, 25 (6), 8-14.

Teece, D. J. (2010): "Business models, business strategy and innovation", *Long range planning*, 43, 172-194.

Timers, P. (1998): "Business models for electronic commerce", *Electronic Markets*, 8 (2), 3-8.

Weill, P. y Vitale, M.R. (2001): "Place to space: Migrating to e-Business Models", *Boston: Harvard Business School Press*.

Wikström, K., Artto, K., Kujala, J., y Söderlund, J. (2010): "Business models in project business", *International Journal of Project Management*, 28, 832–841.

## 6.2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS PÁGINAS WEB

Blank S. (2010). Disponible en: <http://steveblank.com/2010/04/08/no-plan-survives-first-contact-with-customers-%E2%80%93-business-plans-versus-business-models/> [consulta: 20/3/2015]

Chesbrough, H. y Rosenbloom, R. (2014). Disponible en: <http://www.wobi.com/es/wbftv/henry-chesbrough-los-5-caminos-de-la-innovacion-abierta> [consulta: 10/6/2015]

Chesbrough, H. y Rosenbloom, R. (2009). Disponible en: <http://www.innovationmanagement.se/2009/05/19/henry-chesbrough-about-the-future-of-open-innovation/> [consulta: 12/6/2015]

Dinámica competitiva y modelos de negocio (2004). Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=994137> [consulta: 20/3/2015]

Hedman, J. y Kalling, T. (2003): "The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations", *European Journal of Information Systems*, 12, 49–59. Disponible en: <http://digitalenterprise.org/models/models.html> [consulta: 13/5/2015]

Martínez, A. A. y Naranjo, A. (2014): "Anales de mecánica y electricidad: Los cambios en la cadena de valor del sector de la automoción por la llegada del vehículo eléctrico". Disponible en: [http://www.revista-anales.es/web/n\\_26/seccion\\_3.html](http://www.revista-anales.es/web/n_26/seccion_3.html) [consulta: 15/3/2015]

Maurya, A. (2010). Blog Leanstack. Disponible en: <http://leanstack.com/blog/> [consulta 20/4/2015]

Kaplan, R. y Norton, D. (2012): "Cuadro de mando integral". Disponible en: <http://es.slideshare.net/erikaestefania/cuadro-de-mando-integral-15494950> [consulta: 22/12/2014]

Díaz-Espina, C. (2013): "Modelos de negocio y medios online. Aproximación teórica a la cuestión". Disponible en: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N82/V82/39\\_Diaz\\_V82.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N82/V82/39_Diaz_V82.pdf) [consulta: 10/2/2015]

Lukin, J. (2006). Blog Think Big. Disponible en: <http://blogthinkbig.com/ejemplos-de-exito-modelo-freemium/> [consulta: 25/5/2015]

Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2011): "Generación de modelos de negocio". Disponible en: <http://es.slideshare.net/edgardoamaidana/generacion-de-modelos-de-negocio-alexander-osterwalder-yves-pigneur> [consulta: 20/2/2015]

Vázquez, E.R. (2015). Blog Eduardo Rafael. Disponible en: <http://eduardorafael.weebly.com/unidad-2diagrama-de-afinidad.html> [consulta: 2/4/2015]

Wilson, F. (2006). Blog Think Big. Disponible en: <http://blogthinkbig.com/ejemplos-de-exito-modelo-freemium/> [consulta: 25/5/2015]

Youtube (2013): "Modelos de Negocio Canvas". Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=UHmihIH5dkQ> [consulta 19/3/2015]

Youtube (2014): "Modelo Canvas. Cómo aplicar el modelo Canvas en el lienzo. Ejemplo práctico". Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=i1Le5GYkBT8> [consulta: 19/3/2015]

Youtube (2013): "Dholera Sir. Future Smart City". Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=jOFpWFLSqqU> [consulta 19/3/2015]

Youtube (2013): "Business Model Canvas Explained". Disponible en: [https://www.youtube.com/watch\\_popup?feature=player\\_embedded&v=QoAOzMTLP5s](https://www.youtube.com/watch_popup?feature=player_embedded&v=QoAOzMTLP5s) [consulta: 19/3/2015]

## **7. ANEXOS**

**7.1. ANEXO: TABLA 2.1.1: Evolución temporal de la conceptualización de modelo de negocio 1996-2011.**

AUTORES	DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO
<b>BRANDENBURGER Y STUART, 1996</b>	<i>"Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir el tamaño total de "la torta", o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa".</i>
<b>SLYWOTZKY, 1996</b>	<i>"La totalidad de los procesos por el que la compañía elige a sus clientes, define y diferencia la oferta, define las tareas que va a desarrollar así como aquellas que va a externalizar o subcontratar, configura sus recursos para acudir al mercado y así conseguir beneficios".</i>
<b>TIMMERS, 1998</b>	<i>"Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso".</i>
<b>VENKATRAMAN Y HENDERSON, 1998</b>	<i>"Un modelo de negocio es la estrategia que refleja la arquitectura de una organización virtual a lo largo de los tres principales vectores: interacciones con los clientes, configuración de los activos y gestión del conocimiento".</i>
<b>PORTER, 1999</b>	<i>"Un modelo de negocio se define como la forma en la que la empresa hace y genera ganancias".</i>
<b>GORDIJN et al., 2000</b>	<i>"Un modelo de negocio responde a la pregunta de quien ofrece que a alguien y espera que a cambio. Explica la creación y adhesión de valor en un entorno donde se</i>

	<i>relacionan diferentes stakeholders, y el intercambio de valor entre ellos".</i>
<b>HAMEL, 2000</b>	<i>Defiende la idea de la innovación en modelos de negocios radicalmente nuevos como resultado de los cambios impuestos por la nueva era en la economía, la cual se caracteriza por la turbulencia y la incertidumbre de los mercados.</i>  <i>"la capacidad de idear conceptos de negocios radicalmente distintos o nuevas maneras de diferenciar los existentes. Es, pues, la clave para la creación de nueva riqueza"</i>
<b>LINDER Y CANTRELL, 2000</b>	<i>"Es la lógica central de la organización para crear valor. Para una empresa orientada a los beneficios explica, cómo esta hace dinero".</i>
<b>AFUAH, TUCCI, 2001</b>	<i>"Es un método por el cual las organizaciones crean y utilizan sus recursos".</i>
<b>CHESBROUGH Y ROSENBLOOM, 2001</b>	<i>"Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva".</i>
<b>PETROVIC et al., 2001</b>	<i>"Un modelo de negocio describe la lógica de un 'sistema de negocios' para crear valor que esté por debajo del proceso actual".</i>
<b>TORBAY et al., 2001</b>	<i>"Es la arquitectura de una organización y su red de partners necesarios para crear, publicitar y entregar valor a los segmentos de clientes con el objetivo de generar ingresos sostenibles y recurrentes".</i>
<b>ZOTT, AMIT, 2001</b>	<i>"Es aquel que expresa el contenido, estructura y gestión de las transacciones de</i>

	<i>la organización diseñadas para crear valor a través del aprovechamiento de las oportunidades del negocio".</i>
<b>WEILL, VITALE, 2001</b>	<i>"Un modelo de negocios incluye los roles y relaciones con y entre los clientes, aliados y proveedores de la compañía; los principales flujos de productos, información y dinero y los grandes beneficios que reciben los actores que intervienen".</i>
<b>BOUWMAN, 2002</b>	<i>"Una descripción de los roles y relaciones dentro de una compañía, sus clientes, proveedores y partners, así como, de los flujos de bienes, información y dinero que se producen entre dichas partes y los beneficios de los que están involucrados, y no exclusivamente los clientes".</i>
<b>CHESBROUGH, ROSENBLOOM, 2002 &amp; CHESBROUGH 2003</b>	<i>"La función del modelo de negocio de una empresa consiste en definir cuál es la proposición de valor de los recursos valiosos para un mercado objetivo, cómo desarrollar la cadena de valor y la red de relaciones dentro del ecosistema de la empresa de tal forma que permita la construcción de estos recursos valiosos, cuáles son las fuentes de ingresos que permitirán capturar el valor generado por dichos recursos valiosos, y finalmente cuál es la estrategia competitiva que permite sostener en el tiempo el valor de los recursos de la compañía".</i>
<b>MAGRETTA, 2002</b>	<i>"Son las historias que explican cómo trabaja la empresa. Un buen modelo de negocio responde a las viejas preguntas de Peter Dracker: ¿Quién es el cliente? ¿Qué aporta valor al cliente? Además, debe dar respuesta a las preguntas que todo gestor debe preguntarse: ¿Cómo hacemos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica interna que explica cómo podemos entregar</i>

	<i>valor a los clientes y asumir los costes?"</i>
<b>RAPPA, 2002</b>	<i>"Los modelos de negocio pueden incluso ser patentados".</i>
<b>STÄHLER, 2002</b>	<i>"Es el modelo del negocio existente o del plan del negocio futuro. Un modelo es una simplificación de la compleja realidad. Ayuda a entender los fundamentos de un negocio o planificar como un negocio debería ser".</i>
<b>AFUAH &amp; TUCCI, 2003</b>	<i>"Es el método distintivo de una compañía para construir y usar sus recursos para ofrecer a sus clientes un mejor valor que sus competidores y obtener utilidades mientras lo hace. Detalla la manera como la empresa hace dinero en el presente y planea hacerlo en el largo plazo. El modelo de negocios es lo que le permite mantener una ventaja competitiva sustentable, para desempeñarse mejor que sus rivales en el largo plazo".</i>
<b>CAMPANOVO Y PIGNEUR, 2003</b>	<i>"Una detallada conceptualización de la estrategia de una empresa a un nivel abstracto, que sirve como base para la implementación de los procesos de negocio".</i>
<b>HEDMAN, KALLING, 2003</b>	<i>"El modelo de negocio describe los componentes principales de una empresa".</i>
<b>AFUAH, 2004</b>	<i>"Una configuración o elementos de elementos que comprenden los objetivos de la organización, estrategias, procesos, tecnologías y estructura única, concebida para crear valor para los clientes y así competir con éxito en un mercado en particular"</i>
<b>LEEM et al., 2004</b>	<i>"Un conjunto de estrategias para el establecimiento y gestión corporativa, incluyendo un modelo de ingresos, los procesos de negocio de alto nivel y las</i>

	alianzas".
<b>MANSFIELD, FOURIE, 2004</b>	<i>"El modelo de negocio define una serie de bloques y su interconexión, en consecuencia describe las relaciones entre los recursos de la empresa entre sí (financieros, materiales y humanos) y con los recursos externos, buscando encontrar el modo óptimo de funcionamiento para lograr la creación de valor".</i>
<b>D. W. MITCHELL &amp; COLES, 2004</b>	<i>"Un modelo de negocio es la combinación de "quién", "qué", "dónde", "cuándo", "por qué", "cómo" y "cuánto" una organización utiliza para ofrecer sus bienes y servicios y el desarrollo de recursos para continuar su esfuerzos "</i>
<b>JOHNSON, SCHOLLES Y WHITTINGTON, 2005</b>	<i>"Definen el modelo de negocio como aquel que describe la estructura del producto, servicio, flujo de información y el papel de los agentes participantes".</i>
<b>MORRIS, SCHINDEHÜTTE, ALLEN, 2005</b>	<i>"El conjunto de variables de decisión interrelacionadas con las áreas de estrategia, la estructura empresarial y la economía para crear una ventaja competitiva sostenible".</i>
<b>OSTERWALDER et al, 2005</b>	<i>"Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor de una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de este valor y el capital relación, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles".</i>
<b>RAJALA y WESTERLUND, 2005</b>	<i>"La manera de crear valor para los clientes y y la manera en que el negocio convierte, las</i>

	<i>oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones".</i>
<b>SHAFER et al., 2005</b>	<i>"La representación de la lógica subyacente de una firma, así como, las elecciones estratégicas para crear y capturar valor dentro de la cadena de valor".</i>
<b>WEILL et al., 2005</b>	<i>"El modelo de negocio es el mejor indicador del comportamiento financiero de las clasificaciones industriales".</i>
<b>ANDERSSON et al., 2006</b>	<i>"Los modelos de negocio se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas".</i>
<b>HAAKER et al., 2006</b>	<i>"Es un proyecto desarrollado en colaboración de múltiples compañías para ofrecer una propuesta conjunta a sus clientes".</i>
<b>KALLIO et al., 2006</b>	<i>"La forma mediante la cual una firma es capaz de crear valor coordinando los flujos de información, bienes y servicios entre los distintos participantes de una industria con los que está en contacto, incluyendo clientes, partners de la cadena de valor, competidores y gobierno".</i>
<b>MAKINEN, SEPPÄNEN, 2007</b>	<i>"Un objeto intermedio de análisis entre la configuración de recursos y la estrategia en la creación de valor. Esto proporciona el link olvidado entre la estrategia y las operaciones en la creación de empresas".</i>
<b>RAJALA Y WESTERLUND, 2007</b>	<i>"La forma de crear valor para clientes y la forma mediante la cual un negocio convierte oportunidades de mercado en ingresos a través de actores, actividades y colaboraciones".</i>

<p><b>WHEELEN Y HUNGER , 2007</b></p>	<p><i>"El método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente comercial actual. Incluye las características estructurales y operativas claves de una empresa, esto es, la forma en que gana sus ingresos y obtiene beneficios"</i></p>
<p><b>AL-DEBEI et al., 2008</b></p>	<p><i>"El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos".</i></p>
<p><b>BADEN-FULLER et al., 2008</b></p>	<p><i>"El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura valor para su grupo de interés".</i></p>
<p><b>JANSSEN et al., 2008</b></p>	<p><i>"El modelo de negocio refleja el core business de una empresa y es útil para describir, e incluso prescribir, la organización desde la perspectiva de su principal misión y los productos y servicios que provee a sus clientes".</i></p>
<p><b>RAPPA, 2008</b></p>	<p><i>"Una forma de hacer negocios según la cual una compañía se sostiene a sí misma, es decir generar ingresos. Un modelo de negocio nos dice como una compañía hace dinero especificando su posición dentro de su cadena de valor".</i></p>
<p><b>DEMIL y LECOCQ, 2009</b></p>	<p><i>"Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introduce la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia".</i></p>

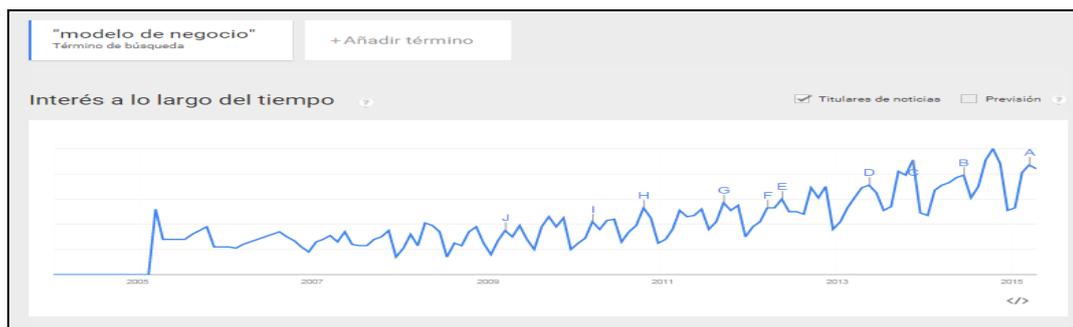
<b>OSTERWALDER Y PIGNEUR, 2009</b>	<i>"Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor".</i>
<b>RICART, 2009</b>	<i>"Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones".</i>
<b>SALAS, 2009</b>	<i>"Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado".</i>
<b>ZOTT Y AMIT, 2009</b>	<i>"Forma en que una empresa "hace negocios" con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades".</i>
<b>CASADESUS-MASANELL Y RICART, 2010</b>	<i>"Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones".</i>
<b>STEFAN PERKMANN 2010</b>	<i>"Los modelos de negocio actúan como representaciones que crean efectos materiales que implican a compradores y proveedores, persuaden a inversores, y gestionan a empleados".</i>
<b>SVEJENOVA et al., 2010</b>	<i>"Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor".</i>
<b>WIKSTRÖM et al., 2010</b>	<i>"El modelo de negocio se utiliza para describir</i>

	o diseñar las actividades que necesita o busca la organización, para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno".
GEORGE Y BOCK, 2011	"Representa una oportunidad para desbloquear los procesos empresariales, explicar y predecir los resultados empresariales".

Fuente: Elaboración propia.

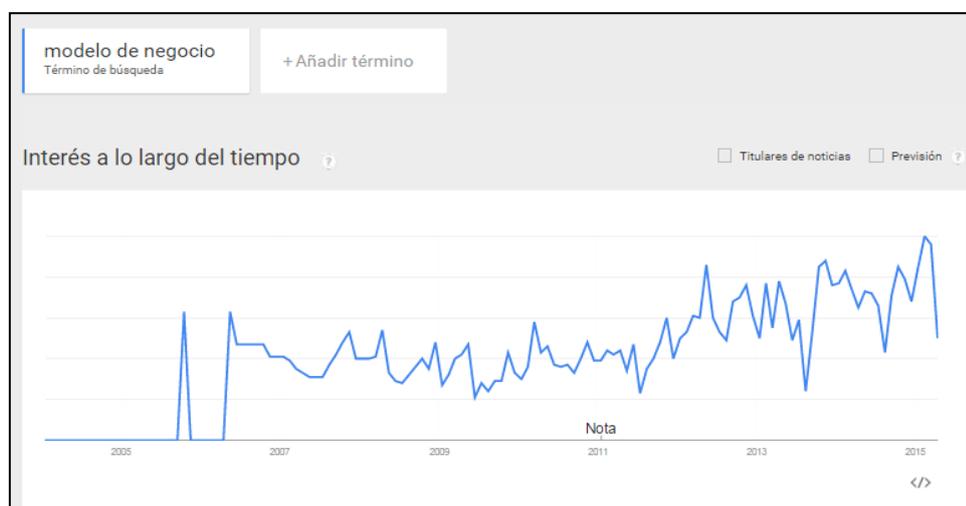
## 7.2. ANEXO: Evolución del concepto "modelo de negocio" (2004-2015) en Google Trend

Gráfico 1: Interés del modelo de negocio en todo el mundo el periodo 2004-2015



Fuente: Adaptado de Google trend (2015).

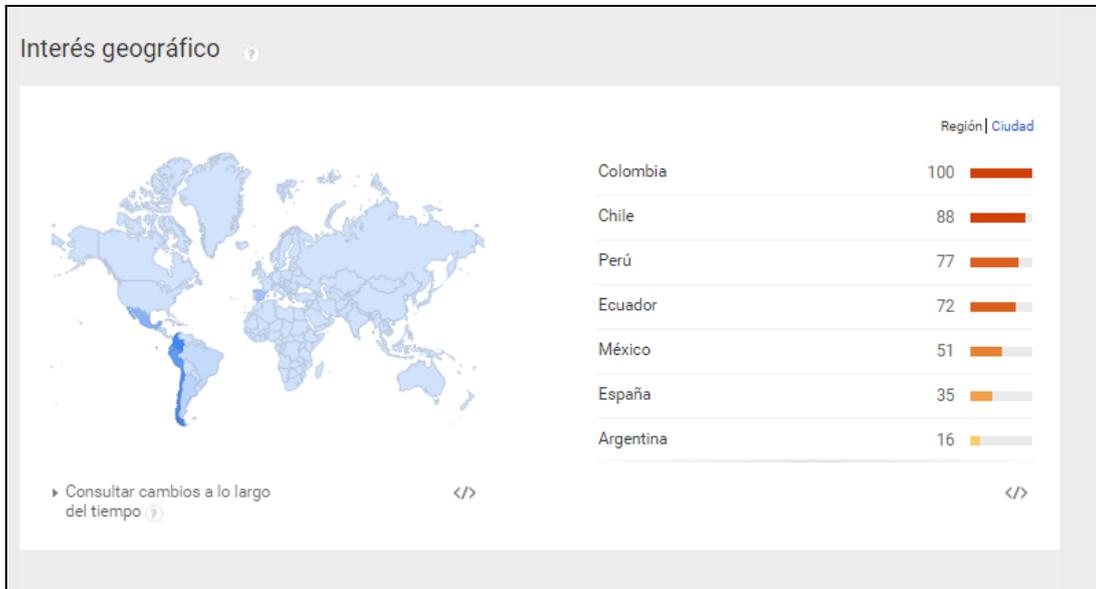
Gráfico 2: Interés del modelo de negocio en España en el periodo 2004-2015



Fuente: Adaptado de Google trend (2015).

Desde 2004 hasta ahora sí que apreciamos un ligero aumento, sin embargo, en España actualmente está disminuyendo este interés.

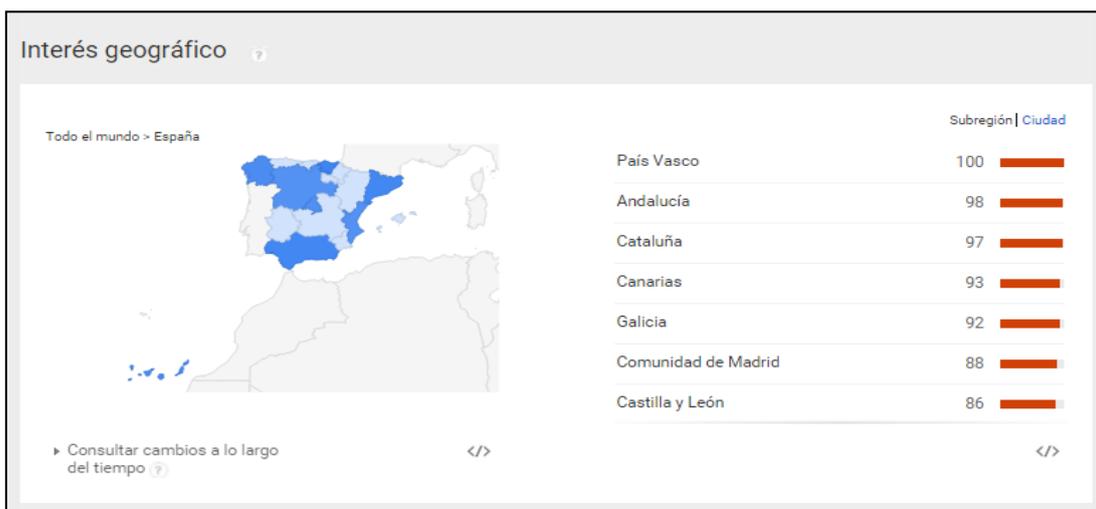
### Gráfico 3: Interés del modelo de negocio por zonas geográficas



Fuente: Adaptado de Google trend (2015).

España está a la cola del resto de países del mundo.

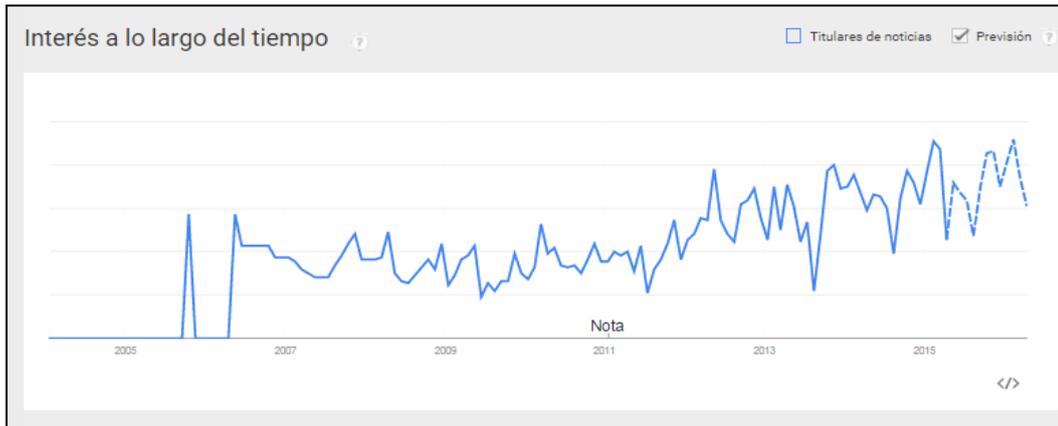
### Gráfico 4: Interés del modelo de negocio por comunidades españolas en el periodo 2004-2015



Fuente: Adaptado de Google trend (2015).

Si hacemos esta comparación en las distintas comunidades españolas, apreciamos que son el País Vasco y Andalucía los que tienen unos índices más altos respecto a esta evolución del modelo de negocio.

**Gráfico 5: Previsión de la evolución del interés del modelo de negocio hasta Abril 2016**



Fuente: Adaptado de Google trend (2015).

**7.3. ANEXO: TABLA 4.2.1: Principales áreas para valorar un modelo de negocio**

<b>Área del modelo de negocio</b>	<b>Descripción</b>
<b>Segmento de clientes</b>	En este bloque se definen los diferentes grupos de personas o empresas a las que se va a dirigir la actividad de la empresa. El segmento o segmentos de mercado a los que se ofrecerán los productos o servicios de la empresa.
<b>Propuesta de valor</b>	Supone definir aquello que hará que un cliente nos elija y que será una mezcla de distintos elementos que atienden a las necesidades de ese segmento y crean valor para un segmento de clientes específicos. Aspectos de un producto/servicio que pueden generar valor: el diseño, el precio, la accesibilidad, la rapidez de

	servicio, la marca...
<b>Canales de distribución</b>	Este bloque refleja la forma en que se piensa dar a conocer el producto o servicio, distribuirlo o venderlo. Describe la manera en la que la organización piensa comunicarse con los segmentos de clientes y como les hará entrega de sus productos o servicios. Se englobarían en este bloque los canales de comunicación, distribución y ventas.
<b>Relaciones con los clientes</b>	Describe los tipos de relaciones que la compañía establecerá con los diferentes segmentos.
<b>Fuentes de ingresos</b>	Hay que describir cómo se piensa conseguir los ingresos que justifican la existencia de la empresa. Este bloque representa el dinero en efectivo que una empresa genera a partir de cada segmento de clientes. Las fuentes de ingreso pueden ser diferentes para los distintos grupos de clientes.
<b>Recursos clave</b>	En este bloque se describen los recursos más importantes que se requieren para hacer que un modelo de negocio funcione. Estos recursos pueden ser: físicos, intelectuales, humanos y financieros.
<b>Actividades clave</b>	Comprende las actividades más importantes que ofrece nuestra compañía para que el negocio funcione.
<b>Alianzas clave</b>	Formada por la red de proveedores y socios que constituyen el funcionamiento del modelo de negocio. Las alianzas se están convirtiendo en la piedra angular de muchos modelos de negocio.

	Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos.
<b>Estructura de costes</b>	Describe todos los costes y gastos (administrativos, financieros, de venta, de personal) que implica la puesta en marcha del negocio.

*Fuente: Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2010).*