

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**



**TITULACIÓN:**  
**MASTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS CORPORATIVAS**  
**(COFIC)**

**TRABAJO FIN DE MASTER**

**“EL MODELO DE NEGOCIO: UN FACTOR DETERMINANTE DEL**  
**ÉXITO COMPETITIVO DE LA EMPRESA”**



**Alumno: José Miguel Ortiz García de las Bayonas**  
**Director: Dr. D. Domingo García Pérez de Lema**

**Julio 2014**

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA**

---

**Departamento de Economía Financiera y Contabilidad**

D. DOMINGO GARCÍA PÉREZ DE LEMA, Catedrático de la Universidad Politécnica de Cartagena adscrito al Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

**CERTIFICA:**

Que el presente Trabajo Fin de Máster, titulado **“EL MODELO DE NEGOCIO: UN FACTOR DETERMINANTE DEL ÉXITO COMPETITIVO DE LA EMPRESA”**, presentado por el alumno **D. JOSE MIGUEL GARCÍA ORTIZ DE LAS BAYONAS**, ha sido realizado bajo mi dirección.

Y para que conste a los efectos oportunos, firmo la presente en Cartagena a 10 de JULIO de dos mil catorce.

Fdo. Dr. Domingo García Pérez de Lema

**TITULO DEL TRABAJO:** El BM: un factor tan desconocido como determinante del éxito competitivo de la empresa

**AUTORA:** José Miguel Ortiz García de las Bayonas

**TUTOR ACADEMICO:** Dr. Domingo García Pérez de Lema

## **RESUMEN**

Este proyecto pretende analizar el concepto de Business Model (Modelo de Negocio), tan presente en la literatura actual, tratando de analizar los aspectos fundamentales del mismo, así como si hay consenso en la definición y componentes clave que lo hacen aplicable a cualquier organización.

Del mismo modo este trabajo trata de encontrar la relación existente entre la utilización de un Business Model con el éxito empresarial, ya sea a través de la reinención en empresas maduras, como de la innovación en startups.

## **PALABRAS CLAVES**

Tecnología, Innovación, Rendimiento, Modelo Económico, Startup, Viabilidad, Creación de Valor, Propuesta de Valor, Arquitectura de negocio, Lógica de negocio, Gestión del Conocimiento, Recursos clave, Estructura Organizativa.

## **ABSTRACT**

This paper presents an analysis of the Business Model concept, which arise in the actual business literature, focused in the explanation of the Companies performance success that has been reinvented, as well as in the recent startups success.

## **KEYWORDS**

Technology, Innovation, Performance, Economic Model, Startup, Viability, Value creation, Value proposal, Business Architecture, Business logic, Knowledge Management, Key Resources, Organizational structure.

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>ANTECEDENTES DEL BUSINESS MODEL .....</b>	<b>5</b>
2.1	Origen del término .....	5
2.2	Contexto y aplicaciones del mismo en el entorno empresarial .....	6
2.3	Consideraciones iniciales .....	7
<b>3</b>	<b>CONCEPTO DE BUSINESS MODEL .....</b>	<b>7</b>
3.1	Definiciones más aceptadas .....	8
3.2	Definición de Business Model .....	12
3.3	Tipos de Business Model .....	12
3.4	¿Qué ha de cumplir un Business Model? .....	14
3.5	Pasos para crear un BM .....	14
3.6	Ebusiness Model .....	16
<b>4</b>	<b>COMPOSICIÓN DEL BUSINESS MODEL.....</b>	<b>17</b>
4.1	Componentes del BM: Un escenario ordenado y general .....	20
4.2	Perspectivas del Business Model .....	22
4.3	Áreas con las que más se le relaciona .....	23
<b>5</b>	<b>BUSINESS MODEL EN LA EMPRESA REAL.....</b>	<b>24</b>
5.1	Importancia del Business Model .....	24
5.2	Business Model en el mundo de la Startup .....	25
5.3	Business Model en la empresa madura .....	27
5.4	Business Model en los proyectos empresariales .....	27
<b>6</b>	<b>LA INNOVACIÓN EN BUSINESS MODEL.....</b>	<b>28</b>
6.1	Barreras a la innovación .....	29
6.2	Inercia del BM actual .....	29
6.3	Superación de las barreras a la innovación .....	30
6.4	Gestión del conocimiento como forma de innovación en Business Model .....	32
6.5	Cambios en Business Model: Creación de Valor .....	33
<b>7</b>	<b>APLICACIÓN REAL DE UN BUSINESS MODEL .....</b>	<b>35</b>
7.1	Cambios disruptivos en los BM .....	36
7.2	Dificultades para Implantar un Business Model .....	36
7.3	Aplicación del BM a la empresa .....	37
<b>8</b>	<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>38</b>
8.1	Síntesis Final: .....	39
<b>9</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA: .....</b>	<b>41</b>

# 1 Introducción

En los últimos años hemos asistido a un proceso progresivo de incorporación de nuevas herramientas estratégicas creadas para gestionar empresas. Algunas de ellas parten de las estrategias genéricas de diferenciación, liderazgo en costes y enfoque (Porter 1980), y las desarrollan tratando de bajar al detalle. Otras dan vueltas alrededor del cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1996), para incorporar mecanismos que nos indiquen que hemos de incorporar a nuestra organización para que ésta funcione mejor, y del mismo modo como controlar que eso ocurra.

A partir de estas herramientas y como mimbres estratégicos ha surgido el término Business Model (BM), que se encuentra más cómodo tratando de evaluar porque nuestro negocio está fracasando o teniendo éxito, en base a unos aspectos que éste revela y controla.

Sin embargo los proyectos empresariales en ocasiones fracasan, a pesar de las grandes oportunidades que tengamos en ese momento a mano, o los recursos de los que se dispongan, o incluso (esto quizá en menos ocasiones), de ser dirigidos por empresarios talentosos con buenas ideas.

Quizá la razón de este fracaso es el modelo utilizado para dirigir la empresa. En comparación con otras disciplinas, pocas líneas han destinado los investigadores al estudio de los modelos de negocio.

En los últimos años el término BM ha surgido con mucha fuerza en el contexto del Management. De hecho son muchos los autores que hacen referencia a dicho concepto y tratan de establecer una definición del mismo, sin llegar por cierto a un consenso en este sentido. Por esta razón cobra importancia tratar de determinar que es un BM y para que podemos utilizarlo (Hedman y Kalling, 2003).

El concepto de BM se ha convertido en factor común en una gran parte de las conversaciones sobre éxito de empresas o startups, sobre todo cuando se pone de manifiesto el rendimiento de las mismas, y quizá ahora con más asiduidad al emplearse en muchos ámbitos como los de Sistemas de la información, Management y Literatura estratégica. En lo relativo a investigación, encontramos el término relacionándose tanto con el mundo de la empresa tradicional, como con la llamada e-business. Sin embargo el significado de todos sus componentes y las interrelaciones entre ellos son muy oscuras y confusas, y aunque si es cierto que existen múltiples clasificaciones de todo lo que el BM debe cumplir, así como de sus componentes, no existe todavía consenso en todo ello.

## 2 Antecedentes del Business Model

### 2.1 Origen del término

El primer artículo en el que se hace referencia al BM data del año 1957 (Bellman et al.). El artículo versa sobre la construcción de juegos de entrenamiento para los negocios, los llamados Business Games. En 1960 Jones, escribe su primer artículo académico utilizando en el título la palabra BM pero no en el texto del mismo.

Hasta los 90’s ningún autor más menciona el concepto de BM. Sin embargo en esta época los académicos y los profesionales se acostumbran a utilizar el concepto gracias al afloramiento de compañías intensivas en tecnologías de la información y comunicación, y por ende de empresas de internet. (DaSilva y Trkamn, 2013)

En resumen la expansión de dicho concepto parece estar directamente relacionado con la expansión de las compañías de base tecnológica. Los BM parecen ser la respuesta que explica la relación entre los nuevos proyectos y la tecnología, u otros conceptos potencialmente rentables, más allá de las industrias tradicionales.

Uno de los aspectos que parecen establecer una relación directa entre el BM y las empresas de internet, es la también relación que hubo entre el aumento del uso del término BM con el de NASDAQ. En este sentido parece obvio que se vinculara al BM con la burbuja que valoraba altísimamente proyectos en términos de precio de la acción, sin que hubiera detrás ninguna rentabilidad asegurada del negocio, o mejor dicho sin que hubiera prácticamente ingresos ni a corto ni a medio plazo.

Usualmente definidos de una manera ambigua, los BM son esenciales para innovar. La noción de BM es antiquísima, sin embargo el término actual tuvo sus primeros usos en el terreno de la computación, afirmando que conforme se complica el escenario empresarial, los BM alcanzar más valor si cabe, y por tanto se hace necesario que los managers tengan conocimiento suficiente para modelizar sistemas de computación que sirvan de ayuda para tomar decisiones (Sako 2012).

Posteriormente en la época de los 90, con el boom de las empresas de internet, se empieza a relacionar al término con todo lo que tiene que ver con la creación de valor en la empresa digital.

## **2.2 Contexto y aplicaciones del mismo en el entorno empresarial**

Todas las compañías tratan de unir tecnología e ideas para obtener un rédito económico (output). Los BM son esenciales para aportar de valor comercial a las nuevas tecnologías y alcanzar por tanto la fase en la que un avance tecnológico se convierte en un negocio rentable, (Sako 2012).

Incluso los emprendedores deben de articular claramente sus BM para obtener fondos de los inversores.

Los estrategas se empiezan a tomar en serio los BM cuando se hace evidente que su foco recae en la creación de valor. Sin embargo hay un par de cuestiones que si se resolvieran harían del BM una herramienta estratégica más útil:

1. Que elementos integran un BM
2. Se puede planear por adelantado el alcance que puede tener un determinado BM?

En general un correcto BM debe comprender lo siguiente:

- Articular la propuesta de valor para el cliente
- Identificar el target
- Definir la estructura de la cadena de valor
- Identificar el mecanismo de generación de ingresos

- Describe la posición dentro del ecosistema (value network)

Y esto en estrategia competitiva es lo que nos dice porque una firma tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Los estrategias discrepan en dos aspectos bien diferenciados en relación con los BM:

1. Los BM deberían focalizar sólo en la creación de valor o también en la captura del mismo?
2. Establecer el correcto balance entre la planificación y la experimentación en la creación de un BM. Unos dedican muchos recursos a la planificación y otros establecen duraderos mecanismos de prueba y error.

## 2.3 Consideraciones iniciales

Al investigar sobre BM hemos de tratar de analizarlo desde varias perspectivas (Zott, Amit, y Massa, 2011) y se se han revelado determinadas aseveraciones sobre BM como las siguientes:

1. No existe una definición común. Los investigadores acaban utilizando la que más les conviene a sus propios intereses
2. Los asuntos más tratados son:
  - a. ebusiness y el uso de tecnología de la información en empresas
  - b. creación de valor, ventaja competitiva y rendimiento de la empresa
  - c. innovación y gestión tecnológica
3. A pesar de diferencias conceptuales entre investigadores, las principales áreas de interés son:
  - a. El BM es una nueva unidad de análisis dentro de la empresa, distinta de su producto, industria, o red, sus fronteras son más extensas que eso.
  - b. Es un acercamiento integral sobre como la empresa hace negocios
  - c. Las actividades de la empresa en cuestión y sus socios son fundamentales en las diferentes conceptualizaciones de BM tratadas.
  - d. Bm tratan de explicar como crear valor y como captarlo.

## 3 Concepto de Business Model

Las empresas que se consideran innovadoras, son aquellas que comercializan nuevas ideas y tecnologías a través de nuevos modelos de negocio.

Esto ocurre hasta tal punto que la comercialización de un mismo producto puede tener unos resultados muy distintos a través de la utilización de un BM u otro (Chesbrough, 2010). En este sentido se hace relevante poder analizar los diferentes BM que tenemos a nuestra disposición y superar las barreras existentes para asumirlos internamente a través de un fuerte liderazgo y gestión del cambio.

Dichas barreras en ocasiones adquieren la forma de activos fijos por ejemplo, que ha de adquirir la propia empresa, o incluso dichas barreras son las resistencias a cambiar el BM actual que funciona correctamente.

En cualquier caso algo que se demuestra día a día es que una tecnología mediocre comercializada a través de un idóneo BM puede ser más valiosa que una tecnología fantástica comercializada a través de un mediocre BM.

Es posible incluso que una compañía ponga en marcha una tecnología con un BM interno que no funciona, y otra compañía licencie dicha tecnología aplicando un BM distinto y propio y tenga el éxito esperado (Chesbrough, 2010).

### **3.1 Definiciones más aceptadas**

Un BM nos facilita el análisis y la validación de las elecciones estratégicas de una compañía, pero no es una estrategia en sí mismo, ya que una estrategia es un plan, un posicionamiento, un patrón etc...sin embargo un BM refleja las elecciones estratégicas escogidas y las implicaciones operativas que tienen dichas elecciones (Shafer, Smith y Linder, 2005).

Por ejemplo, si de la construcción de una casa habláramos, las conversaciones entre el arquitecto y los propietarios sobre la manera de vivir que tienen, así como sus motivaciones o estilo de vida, sería la Estrategia y el detalle o plano que prepara el arquitecto sería el BM.

Definimos el BM como un Sistema que soluciona el problema de identificar quien es el cliente, como conectar con sus necesidades, como hacer llegar el producto o servicio cuya consecuencia es la satisfacción, y como monetizar el valor (Baden, Haefliger, 2013).

Para tratar de establecer cierta homogeneidad podemos basarnos en utilizar toda la literatura existente sobre BM como fuente de datos. De literatura sobre IS, ecommerce, ebusiness, industria tecnológica y telecomunicaciones, gestión de empresas. Para seleccionar estas 22 definiciones hemos utilizado los siguientes criterios:

1. Creación de una base de datos de definiciones que cubra todos los puntos de vista y perspectivas sobre cómo se percibe el BM
2. Calidad. En términos de contenido, número de apariciones y fuente
3. Que cubra una determinada fase temporal. 1998-2008

Una vez identificadas las 22 definiciones las ordenamos por temas. Tabla 1

TABLA 1.

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN BM</b>	<b>INDICADORES TEMÁTICOS</b>
Timmers (1998)	Es la arquitectura de los flujos de productos, servicios e información, incluyendo una descripción de los actores principales del negocio, sus roles y sus fuentes de ingresos	Arquitectura, propuesta de valor, actores y roles en el negocio, fuentes de ingresos
Venkatraman & Henderson (1998)	Estrategia que refleja la arquitectura de una organización virtual a lo largo de tres principales vectores: Interacciones con los clientes, configuración de los activos y gestión del conocimiento	Arquitectura, estrategia de la organización, clientes, configuración de activos y gestión del conocimiento
Linder & Cantrell (2000)	Aspecto básico de la empresa para la creación de valor. Nos indica como la empresa hace dinero	Lógica del negocio, captura de valor y fuentes de ingresos
Gordijn et al. (2000)	El BM 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 relacionan diferentes stakeholders, y el intercambio de valor entre ellos	Intercambio de la propuesta de valor, red de stakeholders
Petrovic et al. (2001)	El BM describe la lógica que tiene un sistema empresarial para crear valor y que yace debajo de los procesos actuales	Lógica del negocio, captura de valor y capa intermedia teórica
Amit & Zott (2001)	BM representa el diseño y el contenido de las transacciones que hace una empresa, de su estructura y su gobierno, con el objetivo de crear valor a través de la explotación de nuevas oportunidades	Propuesta de valor, gobierno y estructura
Torbay et al. (2001)	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	Propuesta de valor, arquitectura, red de partners, activo relacional, segmentos de clientes e ingresos
Stähler (2002)	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	Abstracto, simplificaciones de la actual y futura realidad empresarial
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	El BM provee un marco coherente que considera como inputs características tecnológicas y potenciales y a través de los clientes y los mercados los convierte en inputs económicos. Por tanto el BM es concebido como un dispositivo que media entre el desarrollo tecnológico y la creación de valor económica	Marco coherente, construcción de la mediación, tecnología y valor económico

Magretta (2002, p. 4)	El BM nos dice de manera lógica quien es nuestro cliente, que es lo que valoran y lo que debemos hacer para ganar dinero proveyendo dicho valor	Propuesta de valor, clientes y fuentes de ingresos
Bouwman (2002)	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	Roles y relaciones: compañía, clientes, propuesta de valor e ingresos
Hedman & Kalling (2003)	BM es el término usado para describir los aspectos clave de un negocio dado. Clientes, competidores, oferta, actividades y organización, recursos, suministro de factores e inputs productivos, así como los componentes de los procesos longitudinales para cubrir la dinámica del BM a lo largo del tiempo	Componentes clave del negocio, recursos, clientes, propuesta de valor, red, arquitectura, estructura y dinámica
Campanovo & Pigneur (2003)	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	Conceptual, capa intermedia teórica
Leem et al. (2004)	Un conjunto de estrategias para el establecimiento y gestión corporativa, incluyendo un modelo de ingresos, los procesos de negocio de alto nivel y las alianzas	Estrategia, ingresos y alianzas
Shafer et al. (2005)	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	Lógica del negocio, estrategia, propuesta de valor y cadena de valor
Osterwalder et al. (2005)	Una herramienta conceptual que contiene un grupo de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de un negocio de una específica firma. Es la descripción del valor de la oferta de una Compañía a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la firma y su red de partners para crear, publicitar y entregar este activo relacional para generar rentables y sostenibles ingresos	Herramienta conceptual, lógica del negocio, propuesta de valor, segmentos de clientes, arquitectura, red de partners e ingresos
Haaker et al. (2006)	El BM es un proyecto desarrollado en colaboración de múltiples Compañías para ofrecer una propuesta conjunta a sus clientes	Proyecto, red de firmas, clientes y propuesta de valor
Andersson et al. (2006)	BM son creados con el objetivo de dejar claro quiénes son los actores de en un caso empresarial y como hacer sus relaciones explícitas. Las relaciones en un BM entre las partes son formuladas en términos de intercambio de valor entre las partes	Actores y relaciones del negocio, intercambio de valor
Kallio et al. (2006)	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	Propuesta de valor: información/bienes/servicios. Participantes de la industria:

	de valor, competidores y gobierno	Clientes/partners/competidores/gobierno
Rajala & Westerlund (2007)	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	Propuesta de valor, grupo de actores y gobierno
Janssen et al. (2008)	BM 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	Lógica del negocio, propuesta de valor, clientes, negocios actuales y futuros
Rappa (2008)	Una forma de hacer negocios según la cual una compañía se sostiene a sí misma, es decir generar ingresos. BM nos dice como una compañía hace dinero especificando su posición dentro de su cadena de valor	Fuentes de ingresos y posición en la cadena de valor

Fuente: (Al-Debei, y Avison, 2010)

### 3.2 Definición de Business Model

En los últimos años el término Business Model ha surgido con mucha fuerza en el contexto del management. De hecho son muchos los autores que hacen referencia a dicho concepto y tratan de establecer una definición del mismo, sin llegar por cierto a un consenso en este sentido. Por esta razón cobra importancia tratar de determinar que es un BM y para que podemos utilizarlo.

La utilización de dicho concepto ha tenido una mayor presencia con el surgimiento del mundo de internet, a mediados de los 1990. Desde entonces se han escrito más de 1.000 artículos en cada una de las principales fuentes que podemos encontrar.

En cuanto a la definición, hemos encontrado diferentes definiciones como: Declaración, Descripción, representación, arquitectura, herramienta conceptual o modelo, plantilla estructural, método, marco de trabajo, patrón y conjunto o grupo de aspectos (Zott, Amit, y Massa, 2011).

En muchos casos nadie es capaz de definir el BM, otros enumeran lo que entienden que este incluye, y los últimos utilizan definiciones de terceros incluso. Esto representa una importante fuente de confusión que dificulta la investigación.

La definición que consideramos más difundida por ser más simple y sencilla sería aquella que dice que un BM está compuesto por los 6 elementos siguientes: propuesta de valor, segmento de mercado, cadena de valor, coste y beneficio, network de valor y estrategia competitiva (Chesbrough, rosenbloom, 2002).

Por otro lado y siendo muy literales, si tuviéramos que dar una definición de BM, diríamos que Business es el reflejo de crear valor y obtener un retorno económico de dicha creación de valor, y modelo es una representación simple de la realidad. Por lo tanto podemos decir que BM es: Una representación del negocio fundamental de una empresa, y de las alternativas estratégicas que escoge para crear valor y capturarlo dentro de su cadena de valor. (Shafer, Smith y Linder, 2005)

### 3.3 Tipos de Business Model

Según la clasificación que hace (Sayan Chatterjee, 2013), los BM's en dos categorías (basándose en la estrategia competitiva de Porter):

- La categoría basada en la eficiencia
- La categoría basada en la percepción de valor

En muchos casos los modelos tienen cosas de las dos.

Un negocio es vender lo que fabricas (sea un servicio o producto) a cambio un beneficio. De este modo el BM es una configuración única del conjunto de actividades que lleva a cabo un negocio, así como de los recursos que invierte en él, basándose siempre en una lógica que conduzca a la empresa al beneficio.

La lógica idónea para alcanzar el beneficio depende de la identificación y cumplimiento de los objetivos clave del negocio. Es por tanto clave para el diseño de un BM identificar los objetivos clave que nos llevarán a mejorar nuestra rentabilidad.

Para ello hemos de escoger primero el tipo de BM que queremos, y después desarrollar en base a él una lógica específica para el alcance del beneficio o de los objetivos clave.

### 3.3.1 Business Model basados en la Eficiencia

Son aquellos que dependen de la existencia de recursos humanos o capitales específicos para producir determinados bienes. Como aquellos que focalizan en la optimización de costes, como en el sector de las aerolíneas. Este sería un ejemplo de recursos capitales. También aquellos que focalizan en habilidades humanas específicas, como hospitales o despachos profesionales.

Para poder competir con un BM basado en eficiencia es imprescindible un proceso de innovación constante (Sayan Chatterjee, 2013).

Las empresas que han escogido un BM basado en la eficiencia tienen que ser más eficientes que sus competidores utilizando sus activos clave, y por supuesto tratando además de ser muy competitivos en precio.

Despachos de abogados tratan de exprimir las horas de sus profesionales para que se aproveche al máximo su rendimiento. Del mismo modo como el taller mecánico quiere tener todos sus puestos reparando, y además si éstas reparaciones son caras. Por lo tanto este tipo de BM basa su éxito en la medición del ROA.

### 3.3.2 Business Model basados en el Valor Percibido

Son aquellos cuya oferta incorpora aspectos que la hacen muy atractiva para los clientes en términos objetivos (como medicinas), como en subjetivos (música, videojuegos o cosméticos). Requiere de una gran inversión y conocimiento muy específico de las intenciones de compra de los consumidores ante cambios en aspectos subjetivos.

Las empresas que han escogido este tipo de BM deben poner en el mercado productos que sean deseados por el consumidor. Por tanto es importante definir cuáles son los aspectos de la empresa que ayudan o persuaden al consumidor a desear dichos productos.

Ejemplos de este tipo de BM son los productos fabricados por Prada o la experiencia de visualización que se consigue con IMAX. Este tipo de compañías invierten en capital o recursos humanos para crear productos o servicios que ayudarán a alcanzar un precio Premium. Todas las compañías farmacéuticas tienen científicos, pero sólo las que tienen este tipo de BM canalizarán las actividades de dichos científicos hacia la obtención de medicamentos más rentables (Sayan Chatterjee, 2013).

La métrica de este tipo de BM suele ser el ROI.

### 3.3.3 Business Model basados en el Valor generado por la Red de usuarios

Son BM basados en la aportación de valor que significa pertenecer a una red de usuarios que disfrutan del mismo servicio o producto. Luego dicha red se convierte en el valor en sí misma. Dicha red asociada al producto o servicio busca dar un paso más allá que los BM basados en el valor percibido.

Los objetivos finales tienen que ver con la compra repetitiva y por tanto la lealtad.

Para ello las marcas crean clubes de miembros como el members de American express, o el modelo de Play Station, que busca que haya competiciones entre usuarios y que de esta manera estén más arraigados al producto.

Atraer Clientes leales, hacer que se repitan las compras a medio plazo.

### **3.3.4 Business Model basados en la Eficiencia de la Red de Stakeholders**

Los BM basados en esta lógica empresarial buscan establecer vehículos en los que puedan encontrarse un gran número de proveedores y clientes llevando a cabo operaciones de compra venta y con información simétrica.

Un ejemplo es el BM de ebay o de visa, cobrando una comisión por la operación realizada.

Existe otra forma de hacerlo, que tiene que ver con la gran distribución, como walmart, en la que el BM se basa en ser un punto de encuentro. La diferencia con el otro modelo radica en que el intermediario compra al proveedor y vende al cliente llevándose incrementando el precio con su margen, y además cobrando antes de pagar incluso al proveedor.

## **3.4 ¿Qué ha de cumplir un Business Model?**

El BM es fundamental para cualquier empresa, esto es debido a que provee poderosas formas de entender, analizar, comunicar y gestionar distintas elecciones estratégicas. Por ello el concepto de BM no puede ser obviado por parte de la empresa.

En base a dicha importancia, observamos aquí los aspectos que según (Chesbrough, 2010) ha de cumplir todo BM:

1. Articular la propuesta de valor
2. Identificar el target
3. Definir la estructura de la cadena de valor para distribuir el servicio o producto y determinar que activos son necesarios para ello
4. Determinar el mecanismo de ingresos por el que la empresa cobrará
5. Estimar la estructura de costes y el potencial de ingresos
6. Determinar la posición de la empresa dentro de la cadena de valor externa (proveedores y clientes)
7. Formula la estrategia con la que la compañía adquirirá y mantendrá ventaja con otros rivales.

## **3.5 Pasos para crear un BM**

El objetivo final de gran parte de los investigadores es crear un marco estándar que pueda caracterizar un BM en términos generales. Un modelo de gran aplicación pero que sirva para cada individuo en particular.

### **3.5.1 Composición:**

Los aspectos básicos sobre los que debe yacer un BM los podemos llamar:

1. Cimientos: Nos dice en que consiste en negocio. Permite la comparación en términos generales con cualquier otro tipo de negocio:
- ¿Cómo la firma creará valor? No existe negocio sino hay una propuesta de valor consistente. Mix de servicios, naturaleza del producto, tipo de entrega del mismo y como llegar al cliente final.

- ¿Para quién creará valor la firma? Ámbito de mercado donde la firma opera, tipo de cliente, situación geográfica del mismo. A quién vende y donde opera dentro de la cadena de valor del mercado.
  - ¿Cuál es la fuente interna de ventaja de la firma? Capacidad o habilidad que tiene la empresa y que le permite ser mejor que su competencia en algo. Esto solidifica su posición en la cadena de valor del mercado y establece el foco de su cadena de valor interna.
  - ¿Cómo se posicionará la firma en el mercado? El modelo deberá ayudar al empresario a diseñar como adquirir ventaja de sus competidores y mantenerla en el tiempo. Buscar por tanto el nicho donde dichas ventajas de hagan más evidentes.
  - ¿Cómo hará dinero la firma? Todo lo relativo a estructura de costes fijos y variables, márgenes, volúmenes idóneos, y fuentes de ingresos
  - ¿Cuáles son los objetivos del empresario en términos de Ámbito, Tamaño y Timing? Es decir empresa de rápido crecimiento, empresa con un perfil más prudente o más endeudada, o con unas necesidades altas de cash – flow... todo esto tiene grandes implicaciones en la estrategia, arquitectura de la firma, gestión de recursos...
2. Atributos: Decisiones que den lugar a una ventaja en el mercado. El área o nivel de Cimientos trata de captar la esencia del modelo de muchas firmas, y el emprendedor puede utilizar varios componentes de dicho nivel, como por ejemplo vender directamente al cliente final, o vender a distribuidor, o tener una estrategia de diferenciación etc... todos estos componentes pueden ser copiados por la competencia. Pero lo que no puede ser copiado es la manera que tiene el empresario de relacionar los diferentes componentes escogidos y por tanto las interacciones entre ellos.
  3. Reglas: que se han de cumplir en la ejecución de las decisiones de los otros dos niveles. Un modelo de éxito es aquel que establece una relación constante entre sus cimientos y sus atributos de tal manera que se tengan ambos en cuenta regularmente en la toma de decisiones estratégicas y para ello lo mejor es establecer una guía.

### 3.5.2 Ajuste del Modelo

El modelo debe permanecer vivo a lo largo del tiempo. Para ello es necesario que sea consistente interna y externamente. Desde la perspectiva interna es capital que los componentes mantengan una relación coherente. No tendría sentido que se vendiera b2b a precios altos, o que tengamos un posicionamiento muy exclusivo y se venda en comercios no destacados.

Del mismo modo a nivel externo, los cambios en el medio deben establecer medidas correctoras que nos permita corregir los desfases y seguir manteniendo la coherencia. Una estructura interna muy sólida puede hacernos perder adaptabilidad y para ellos en ocasiones habrá que romper con lo establecido y revisar el modelo.

### 3.5.3 Nacimiento y evolución del Modelo

En un primer momento un empresario suele tener una idea más bien clara de los componentes que deben constar en los Cimientos de su BM, y menos en lo relativo al nivel de Atributos. Con el paso del tiempo el modelo se hará más complejo, evolucionando de un básico nivel de cimiento hacia un complejo nivel de Atributos.

Es decir que conforme la empresa se desarrolla y aprende, lo más común es que se vayan generando más componentes dentro de los Atributos, que son vitales para hacer más sostenible su ventaja en el mercado, y estableciendo reglas más rigurosas que nos garanticen un crecimiento regular.

### **3.6 Ebusiness Model**

La investigación llevada a cabo por (Zott, Amit, y Massa, 2011) indica que el concepto BM se ha utilizado mucho más en lo relativo a ebusiness que en cualquier otro aspecto. Se asocia el concepto de BM a aquellas empresas que llevan a cabo transacciones vía web y no las que sólo utilizan la web como plataforma informativa. La rápida expansión de internet ha hecho que surjan nuevas formas de hacer negocios que han generado nuevos diseños de BM.

#### **3.6.1 Definición ebusiness model**

Podemos clasificar los ebusiness model en función de:

- Si la empresa en cuestión lleva a cabo ventas a través de una tienda online, o solo muestran información de la compañía
- De la forma de su propuesta de valor y su manera de captar ingresos, según sean fabricantes, distribuidores, portales, portales de infraestructura
- Según el rol del usuario, el patrón de interacción, naturaleza de la oferta, el sistema de precios el nivel de personalización etc...

Otros autores como (Hedman y Kalling, 2003) afirman que en el entorno de ebusiness, el BM no es una propuesta de valor, un modelo de ingresos, una red de relaciones por sí mismo, sino que es la suma de todas estas cosas.

#### **3.6.2 La investigación en ebusiness model**

Dicha investigación, ya sea empírica o conceptual se puede clasificar en dos corrientes complementarias:

1. La primera pretende definir y describir los componentes de un modelo de ebusiness.

En esta encontramos corrientes que pretenden incluir dentro aspectos como:

- la arquitectura de los flujos de productos, servicios e información en una empresa
- roles y relaciones entre los consumidores, clientes, asociados, y proveedores de un negocio
- conjunto de componentes como el valor para el cliente, precio, ámbito, fuentes de beneficio, actividades conectadas, implementación y capacidades

2. La segunda pretende desarrollar descripciones de modelos de ebusiness específicos.

Algunas de estas descripciones explican:

- como los negocios usan internet para interactuar y como se crea valor para los clientes y accionistas
- otros definen unos concretos modelos de ebusiness donde juegan un papel fundamental aspectos como cliente final, proveedor de servicios globales, intermediario, infraestructura compartida, comunidad virtual, integrador de valor neto, proveedor de contenido etc...

Estos ejemplos muestran como cada modelo trabaja en la práctica, incluyendo la manera de monetizar los mismos así como cuáles son las competencias básicas requeridas y los factores críticos.

### **3.6.3 Como aplicar un BM en organizaciones digitales**

Según (Al-Debei y Avison, 2010) el propósito de un BM es diverso y puede ser usado para tres cosas en organizaciones digitales:

- Herramienta de alineamiento: para cubrir el gap existente entre la estrategia corporativa, y los procesos de negocio (incluidos los sistemas de información y comunicación) y proveer una armonización de los mismos. Deben tratarse ambas cosas de una manera armónica.
- Marco intermediador: entre los productos tecnológicos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, incluyendo la creación de valor económico esencial.
- Capital de conocimiento orientado estratégicamente: un BM nos dice como una empresa está llevando a cabo su negocio y como se están consiguiendo los objetivos. Nos dice todo lo relativo a creación de valor, intercambio y configuración del valor, es decir valor creado y propuesto frente a valor capturado. El BM se convierte en uno de los activos más importantes de una organización. Esta información nos permitirá saber cómo una organización adaptará su estrategia, negocio, procesos, y sistemas de información para ser viable en un entorno tan cambiante como el actual.

## **4 Composición del Business Model**

El interés sobre los modelos de negocio es muy reciente, la gran mayoría de investigaciones partieron de la década anterior y en la mayoría de los casos asociadas a empresas de la nueva economía y por tanto al comercio electrónico, es decir, como las empresas que basan su canal en el online capturan ingresos.

Uno de los principales problemas a la hora de componer un escenario en el que puedan concurrir los aspectos o componentes fundamentales que ha de reunir cualquier BM, tiene que ver con que en la mayoría de los casos los autores o profesionales contextualizan la definición de BM dentro de categorías distintas como: ebusiness, Estrategia, Tecnología, o Sistemas de Información. Esta heterogeneidad a la hora de ubicarlo en los mismos ámbitos del Management hace difícil establecer una definición del concepto, puesto que cada una de estas categorías reúne atributos distintos entre ellas.

Entre todos los trabajos llevados a cabo entre los años 1998-2002 encontramos unas 12 definiciones sólidas de BM, pero ninguna tiene el amparo de una gran parte de los

investigadores. Dentro de estas 12 definiciones, hemos agrupado por investigador, los 42 conceptos que más se repiten en todos estos trabajos para hacernos una idea de lo que ellos consideran que ha de reunir un correcto BM. (Shafer, Smith y Linder, 2005)

De esta manera se genera una tabla en la que podemos obtener unos resultados basados en la coincidencia de dichos atributos entre los diversos autores, para así poder establecer un escenario con los atributos o aspectos más comunes entre todos y que en definitiva han de ser los que en términos generales han de aparecer en cualquier BM. Los resultados que aparecen en la Tabla 2 reflejan el pool de atributos más comúnmente utilizados.

Tabla 2

Componentes de un Business Model												
	Timmers (1998)	Hamel (2000)	Afuah and Tucci (2001)	Amit and Zott (2001)	Weill and Vitale (2001)	Dubosson-Torbay et al. (2002)	Magretta (2002)	Rayport and Jaworski (2002)	Van Der Vorst et al., 2002	Hoque (2002)	Chebrough (2003)	Hedman and Kalling (2003)
Context	E-Business	Strategy	E-Business	E-Business	E-Business	E-business	Strategy	E-Business	E-business/SCM.	Technology	Strategy	IS. and strategy
Components												
Value network (suppliers)	X	X			X	X			X	X	X	X
Customer (target market, scope)		X	X			X	X	X		X	X	
Resources/assets		X		X		X		X		X		X
Value proposition			X			X	X	X			X	
Capabilities/competencies		X	X	X		X						X
Processes/activities		X	X			X			X			X
Revenue/pricing	X	X	X			X					X	
Competitors								X		X		X
Cost						X	X				X	
Information flows	X			X	X							
Output (offering)				X				X				X
Product/service flows	X			X	X							
Strategy		X								X	X	
Branding						X				X		
Customer information		X				X						
Customer relationship		X				X						
Differentiation		X								X		
Financial aspects						X		X				
Mission		X								X		
Profit						X	X					
Business opportunities				X								
Cash flows					X							
Create value				X								
Culture										X		
Customer benefits								X				
Customer interface		X										
Economic logic							X					
Environment										X		
Firm identity										X		
Firm reputation										X		
Fulfillment and support		X										
Functionalities									X			
Implementation			X									
Infrastructure—applications									X			
Infrastructure—management						X						
Management												X
Product Innovation						X						
Specific characteristics									X			
Sustainability			X									
Transaction content				X								
Transaction governance				X								
Transaction structure				X								
a. Supply chain management												
b. Information systems												

FUENTE: (Shafer, Smith y Linder, 2005)

## 4.1 Componentes del BM: Un escenario ordenado y general

### 4.1.1 Clasificación según (Shafer, Smith y Linder, 2005)

Partiendo de la Figura 1 en la que se recogen los principales aspectos que han de reunir los BM en términos generales, podemos agrupar los más comunes en cuatro bloques diferenciados.

Estos bloques están compuestos a su vez por los aspectos más comúnmente comentados por los autores de la Tabla 3.

Agrupar los atributos en bloques muy diferenciados es fundamental a la hora de ayudar a los gestores a tomar decisiones (Shafer, Smith y Linder, 2005).

Estos son:

1. Elecciones estratégicas
2. Valor del Network
3. Creación de Valor
4. Valor capturado

TABLA 3

Componentes de un Business Model	
<p><b>ELECCIONES ESTRATÉGICAS</b></p> <p>Clientes (Target de mercado, ámbito...) Propuesta de Valor Capacidades / Competencias Ingresos / Precios Competidores Output (oferta) Estrategia Marca Diferenciación Misión</p>	<p><b>VALOR DEL NETWORK</b></p> <p>Proveedores Información del cliente Relaciones con los clientes Flujos de Información Flujos de Productos / Servicios</p>
<p><b>CREACIÓN DE VALOR</b></p> <p>Recursos / Activos Procesos / Actividades</p>	<p><b>CAPTURA DE VALOR</b></p> <p>Coste Aspectos Financieros Beneficios</p>

#### **4.1.2 Clasificación según (Morris, Schindehutte, Allen, 2005)**

De una manera parecida (Morris, Schindehutte, Allen, 2005) basándose también en los conceptos más utilizados por autores que investigan sobre modelos de negocio, encontraron los siguientes como más idóneos para representar un escenario objetivo por número de apariciones:

1. Propuesta de Valor de la empresa
2. Modelo económico
3. Relaciones con los clientes
4. Roles de la red de socios
5. Actividades internas e infraestructura
6. Mercados objetivo

#### **4.1.3 Clasificación según (Al-Debei, y Avison, 2010)**

Los siguientes apartados muestran la clasificación que hacen (Al-Debei, y Avison, 2010) sobre los componentes que debe incluir un BM.

##### **4.1.3.1 Propuesta de valor**

La propuesta de valor es quizá la más importante a la hora de diseñar, analizar y evaluar BMs, ya que éstos suelen ser utilizados en las organizaciones para crear valor, con independencia de la perspectiva o el contexto en el que se encuentre.

Existen dos maneras de alcanzar la propuesta de valor:

- Una de las más difundidas tiene que ver con la creación de clusters, según la cual la forma de crear valor para los clientes se hace mediante el trabajo con proveedores o también llamados partners
- Otra es la forma de crear valor es aquella en la que se trabaja con todos los stakeholders para que dicho trabajo repercuta en el valor percibido por todos los intervinientes.

##### **4.1.3.2 Arquitectura del valor**

La estructura del BM depende de la arquitectura con la que se haya diseñado una organización, su arquitectura tecnológica, infraestructura organizacional, y su configuración. Esto incluye los activos tangibles e intangibles, así como los recursos y competencias básicas más importantes.

##### **4.1.3.3 Valor del Network de la empresa**

De acuerdo con esta dimensión el BM describe la posición que ocupa la organización en la cadena de valor del mercado en el que ésta opera. Del mismo modo describe las relaciones de la empresa con los stakeholders, y con el resto de los actores.

#### **4.1.3.4 Valor de las finanzas**

Describe al BM como todo aquello relacionado con los costes, métodos de pricing, y estructura de los ingresos. Obviamente este componente está directamente relacionado con los otros tres comentados y sobre todo la propuesta de valor.

Por tanto quizá la conclusión en este sentido es que los componentes principales están basados en el concepto de Valor, y su objetivo es captar valor económico a cambio de dicho valor.

## **4.2 Perspectivas del Business Model**

Como se ha comentado en otro apartado uno de los principales problemas a la hora de establecer tanto una correcta definición de BM como los componentes del mismo, parten de las diferentes perspectivas con las que los distintos autores los relacionan.

No existe una definición aceptada, ni siquiera cuáles son los componentes fijos que hacen que un modelo sea idóneo.

Vamos a clasificar en cuatro las perspectivas más utilizadas como contexto del BM a lo largo de la literatura en investigación y gestión. Económica, Operativa y Estratégica son las escogidas por (Morris, Schindehutte, y Allen, 2005) y sin embargo (DaSilva y Trkamn, 2013) enfatizan en la basada en los recursos.

### **4.2.1 Económica**

El BM está basado simplemente en el modelo económico de la empresa, es decir en la generación de beneficios. Por tanto tiene en cuenta aspectos como los ingresos, precios, estructura de costes, márgenes etc... es la manera en que la empresa genera beneficios y los mantiene a lo largo del tiempo.

### **4.2.2 Operativa**

Hablamos de la arquitectura de procesos internos de la empresa, lo que le permite crear valor. Aspectos a considerar son producción, servicio de entrega, procesos administrativos, gestión del conocimiento etc..., el diseño de los aspectos clave e interdependientes que hacen de una empresa competitiva a lo largo del tiempo.

### **4.2.3 Estratégica**

Hace referencia al posicionamiento de la empresa en el mercado, marco de actuación u oportunidades de crecimiento. Tiene en cuenta aspectos como creación de valor, tipo de accionista, visión, valores y alianzas. Es decir, como una empresa selecciona a sus clientes, diferencia su oferta, define sus actividades clave y las que subcontrata, configura sus recursos, va al mercado donde crea utilidad y recoge beneficios.

#### **4.2.4 Basada en los Recursos**

Los recursos per se no pueden aportar valor a los consumidores, sino que el valor se genera a través de transacciones realizadas combinando diferentes recursos,

Las transacciones crean valor para el cliente y también para la organización, pero siempre combinando recursos. Por ejemplo, el BM de Ryanair puede entenderse como un compendio de recursos (inexistencia de sindicatos, aviones estándar, etc...) y de la manera en que estos los han combinado y usado, se han generado transacciones que han creado valor para sus clientes.

### **4.3 Áreas con las que más se le relaciona**

Dentro de la asimetría de los contextos con los que se relaciona al BM (DaSilva, Trkavn, 2013) habla de los siguientes:

#### **4.3.1 Estrategia**

Consideramos la estrategia desde una perspectiva a largo plazo, que establece las capacidades dinámicas de la compañía. Dichas capacidades deben estar presentes en el BM de la Compañía para ser capaz de afrontar las contingencias que puedan surgir.

Del mismo modo todas las compañías tienen un BM, lo sepan o no, y no todas tienen una estrategia, ya que consideramos estrategia como aquello que la empresa quiere llegar a ser, y parte de una intención por parte de la misma, sin embargo el BM se configura con lo que realmente es en el momento actual, con independencia de si lo ha elegido o no.

#### **4.3.2 Concepto de Negocio**

Muchos autores confunden ambas definiciones y las utilizan indistintamente.

La tendencia a largo plazo es que el término concepto de negocio desaparezca de la literatura, por su falta de concreción y por tanto de uso.

#### **4.3.3 Modelo de Ingresos**

En la mayoría de los casos evaluados por gestores así como en los trabajos de los investigadores, el modelo de ingresos se encuentra dentro del BM, es una parte de él y describe las diferentes fuentes de ingresos, su volumen y la distribución de las mismas.

El modelo de ingresos no crea valor en sí mismo, y no nos dice cuál es el BM de una compañía, pero si es un componente importante del BM.

#### **4.3.4 Modelo Económico**

Se define como una herramienta para analizar toda clase de decisiones que tengan implicaciones en términos de resultados económicos, utilizando modelos matemáticos.

Mientras que el BM nos dice como una firma opera dentro de un determinado sector o industria, el modelo económico se utiliza para evaluar determinados aspectos económicos o matemáticos concretos, como por ejemplo:

Analizar la elasticidad de la demanda ante un cambio en el precio de venta.

## **5 Business Model en la empresa real**

Dadas las exigencias de los mercados el éxito actual y futuro de toda compañía depende de su capacidad para generar valor y capturarlo a lo largo del tiempo.

Obviamente los BM ayudan a analizar estos aspectos, aunque siempre dependen del tipo de empresa, momento, edad de la misma, accionariado etc...

Aunque no hay garantías, sí que podemos asegurar que las probabilidades de éxito aumentan mucho si una empresa evalúa sus alternativas estratégicas a través de BM. Éstos suponen una herramienta muy potente de los directivos para analizar y comunicar sus opciones estratégicas

### **5.1 Importancia del Business Model**

Hay un gran interés en todo lo relativo a la explicación de la creación de valor, rendimiento y ventaja competitiva en las empresas (Zott, Amit, y Massa, 2011).

Aspectos importantes son los siguientes:

#### **1. Creación de valor en mercados:**

La economía digital ha dotado a las empresas de un gran potencial para innovar en la forma de crear valor, de tal manera, que el valor es creado a partir de la interacción de la compañía y sus socios. En lo relativo a creación de valor utilizamos BM no sólo de la economía digital, sino también de la tradicional.

Las empresas deben desarrollar nuevos BM en los cuales la creación y captura de valor ocurren en la cadena de valor de la empresa, en la que intervienen proveedores, socios, canales de distribución, y recursos.

#### **2. Rendimiento del BM y de la firma:**

Mientras gran parte de la literatura sobre BM se concentra en el conjunto de actividades de la firma con sus stakeholders, muchos investigadores están convencidos de que el BM es una nueva forma de competir, puesto que una empresa pone en marcha su BM en un espacio en el que participan más competidores y ha de planificar que los componentes de dicho BM sean los adecuados para competir dentro de dicho mercado. Por tanto el BM representa una nueva fuente de ventaja competitiva.

Las nuevas formas de hacer negocios, presentadas como efectivos modelos, pueden dar lugar a una mayor creación de valor y por tanto llegar a ser el estándar para la nueva generación de emprendedores.

Los BM pueden jugar un papel fundamental en la explicación del rendimiento de una empresa, comportándose como el método según el cual una firma construye, y usa sus recursos para ofrecer a los consumidores un mayor y mejor valor, y ganar dinero haciéndolo.

La asociación entre el diseño de un BM y el rendimiento de una determinada empresa se puede analizar mirando la relación entre la capacidad que tenga el BM diseñado de crear valor, y la habilidad de la firma de apropiarse de él.

### 3. Ventajas sostenibles frente al competidor:

Para que una compañía pueda batir a sus competidores a largo plazo, los managers han dar los siguientes pasos (DaSilva, y Trkamn, 2013):

- Elegir el correcto BM (seleccionando la mejor combinación de recursos y sus transacciones asociadas)
- Ejecutar dichos BM de la manera más idónea
- Desarrollar nuevas y fuertes capacidades
- Ser capaces de cambiar su BM cuando haya nuevas amenazas u oportunidades.

#### 5.1.1 Alcance del Business Model

Cada organización puede utilizar el BM con unos propósitos distintos y a diferentes niveles (Al-Debei, y Avison, 2010).

Asimismo (Al-Debei, y Avison, 2010) dice que el BM se encuentra entre la estrategia y los procesos de negocio, incluyendo los soportes de sistemas de información y comunicación.

El BM comprende por tanto información útil, que sirve para transformar objetivos estratégicos en tareas más sencillas para implementar.

En la misma línea podemos decir que la diferencia entre BM y estrategia no está todavía resuelta, dado que algunos autores identifican ambos conceptos como idénticos, y otros ven el BM como un grupo de estrategias de negocio.

Otros dicen aseguran que la estrategia nos dice como las empresas piensan ser mejor que sus competidores, mientras que los BM nos explican cómo encajan todas las piezas de una empresa a la hora de funcionar. Algunos como (Morris, Schindehutte y Allen, 2005) comentan que ambos conceptos tienen muchas cosas en común, y ven al BM como un intermediario entre la estrategia de la empresa y los procesos de negocio, en los que se incluyen los sistemas de información.

## 5.2 Business Model en el mundo de la Startup

En el contexto actual en el que existe una vorágine a nivel internacional de todo lo relativo a Startups, Emprendedores y Business Angels (BA), se hace necesario integrar el concepto de BM y evaluar su vinculación como parte de todo el proceso inversor.

En concreto vamos a explicar el papel que el BM juega en la interpretación de una inversión por parte de un BA.

Los profesionales valoran el concepto de BM por el potencial del mismo a la hora de explicar y predecir fenómenos, como el rendimiento de la compañía y la ventaja competitiva de la misma (Wallnöfer y Hacklin, 2013).

Sin embargo en las fases muy iniciales de la mayoría de las Startups, es prácticamente muy difícil identificar el BM operativo.

Desde una perspectiva narrativa, el BM explica como una firma puede crear y capturar valor de su entorno competitivo, o como afirman algunos autores, un BM es un conjunto de expectativas del emprendedor en relación con el éxito futuro del negocio en su entorno.

Dichas expectativas son unas determinadas al inicio de la actividad y otras al final, por lo que el modelo sufre cambios a lo largo de la vida del proyecto o startup. Este aspecto es evidente bajo la perspectiva de los BA, que tienen claro que los BM iniciales han de ser trabajados puesto que los datos iniciales variarán de los definitivos, por ello aquellos no esperan una gran efectividad de dichos BM iniciales.

Recientes estudios elaborados por (Wallnöfer y Hacklin, 2013) concluyen que el BM juega un papel fundamental en las decisiones de inversión de los BA.

La comunicación que genera la discusión sobre el BM permite al BA entender con mayor profundidad las competencias del equipo, sus habilidades de comunicación y su disposición a aceptar consejos etc... estando estos últimos más confiados cuando encuentran un equipo que está abierto al proceso de aprendizaje en el aspecto que sea.

Sin embargo, antes de decidir invertir en un proyecto los BA han de confiar en la idea de negocio y en el potencial de la oportunidad de inversión.

Estudios iniciales establecen que los BA evalúan el potencial de una oportunidad de inversión en mayor medida en base a la propuesta de valor, potencial de mercado y perspectiva de ganancia de dinero, sin embargo por otro lado, el BM es relevante para persuadir a un inversor por articular aquel la creación de valor y la lógica captura del mismo cuando hablamos de Startups.

Hasta ahora no había evidencia empírica de que un inversor viera una oportunidad de inversión como consecuencia del BM, aunque el BA solicite al equipo fundador los datos escritos del BM, porque los considera esenciales para valorar el proyecto. En cambio es más cierto que los BA prestan atención a las características del equipo fundador que al BM.

Los BA se muestran muy cautelosos con las primeras versiones de los BM que se les presentan, y prefieren involucrarse en la definición de las siguientes versiones del mismo, porque en este caso podrán evaluar al equipo emprendedor y ver como éste piensa y desarrolla el proyecto.

En este sentido (Wallnöfer y Hacklin, 2013) concluye que en inversiones en empresas de reciente creación, en las cuáles existe mucha incertidumbre, el principal rol del BM es ser parte de la interacción entre el BA y el equipo fundador. De esta interacción el BA extrae expectativas optimistas o pesimistas de la conducta futura del equipo fundador.

### Implicaciones en Gestión:

En términos prácticos los emprendedores han de identificar que el BM es relevante para la toma de decisiones por parte de un inversor, pero no sólo en términos del potencial estratégico o económico del proyecto, sino en lo concerniente con la creación de la confianza que el inversor necesita, como consecuencia de las interacciones entre ambos. Dichas interacciones ponen de manifiesto la capacidad de pensar, discurrir, negociar, argumentar, mostrar habilidades en términos empresariales etc...del equipo fundador.

### 5.3 Business Model en la empresa madura

La presencia de los BM en el mundo de la empresa no es sólo terreno exclusivo de las startups o de las empresas digitales, sino que obviamente las empresas maduras también se rigen por BM. Clasificarlas según su BM, supone una alternativa a tradicionales clasificaciones basadas en la industria a la que pertenecen.

Estos tipos de clasificaciones proveen una nueva forma de dividir a la población empresarial en grupos homogéneos, que pueden ser sometidos a otros estudios en materia de gestión, como aquellos que relacionan el BM escogido con el rendimiento de la empresa, o con la innovación en BM.

Este aspecto está más presente en industrias como la biotecnología que es joven y de rápido crecimiento, y en todas aquellas que han sufrido convulsiones como consecuencia de profundos cambios tecnológicos, como la industria de la información, medios de comunicación y telecomunicaciones (Lambert y Davidson, 2013).

La literatura investigadora incluye estudios que identifican ciertos aspectos que contribuyen al éxito empresarial y van unidos al BM escogido. Lo que se entiende por éxito empresarial tiene que ver con medidas financieras de rendimiento, como el crecimiento en ventas, rentabilidad, capitalización bursátil y crecimiento de los recursos propios.

Recientes estudios indican que los modelos de negocio necesitan cambiar si las compañías quieren seguir manteniendo la creación de valor a lo largo del tiempo. Las compañías que han tenido un fuerte éxito corren el riesgo de fracasar si no cambian su manera de hacer las cosas y las adaptan a los nuevos escenarios. Por tanto situaciones de cambio, innovación o evolución en los BM evitan los procesos de inercia que arrastran a una Compañía a permanecer durante mucho tiempo haciendo lo mismo (Achtenhagen, Melin, y Naldi, 2013).

Sostener la creación de valor requiere de un proceso continuo y exitoso que busque dar forma, renovar y adaptar los fundamentos del BM de la compañía, y que comprenda del mismo modo todo lo relativo a como la organización crea valor, lo entrega y lo captura.

### 5.4 Business Model en los proyectos empresariales

Las empresas desarrollan constantemente proyectos empresariales como complemento al día a día de su negocio principal, como forma de mejorar su capacidad o rendimiento, y desde luego como una manera de innovar, (Wikström, et. Al, 2010).

Los BM son usados por los ejecutivos de las principales firmas como herramienta a la hora de organizar sus actividades clave, unir y enlazar sus capacidades, e integrar a los agentes externos (stakeholders) en algunas de sus actividades principales.

Sin embargo en los proyectos empresariales, los BM no existen exclusivamente dentro de los confines de la empresa, sino que de algún modo éstos se comportan de una manera distinta y demuestran una mayor complejidad que la observada en anteriores investigaciones relacionadas con otras actividades industriales.

Los ejecutivos de grandes compañías están convencidos que en el futuro dicha integración de elementos externos dentro de los BM de las compañías serán más aparentes.

Por ello la mejora de la competitividad de las empresas está directamente relacionada con la capacidad de éstas de adaptarse a los cambios de su entorno con óptimas decisiones de negocio, que deben estar apoyadas por adecuados BM, (Al-Debei y Avison, 2010)

Relación entre el BM y la Estrategia:

En términos generales, ya hablemos de proyectos o de empresas maduras, podemos encontrar dos tipos de estrategias competitivas, la estrategia de diferenciación y la de liderazgo en costes.

Dicha elección tiene consecuencias en la posición estratégica de la compañía en el sector o industria, y aunque no hacen referencia a BM en general, sí incorporan aspectos que podrían ser incluidos en un BM (Hedman y Kalling, 2003).

El modelo de (Porter, 1980) resume que existen relaciones causales entre las condiciones iniciales y las elecciones en gestión con el éxito de la firma.

A la hora de poner en marcha un proyecto y tratar de establecer el BM idóneo, hemos de identificar y evaluar los 3 diferentes componentes que se consideran básicos:

- Entorno Externo: Las necesidades del mismo y lo que éste valora
- La oferta de la compañía
- Entorno Interno: Los factores internos de la empresa, tales como estructura organizativa, recursos, conocimientos y capacidades, sistemas y valores

La relación entre el entorno externo depende de la oferta y ésta de la relación dependiente entre los factores internos.

## **6 La innovación en Business Model**

A diferencia de la innovación tecnológica, dirigida por el dpto. de I + D, la innovación en BM requiere de mecanismos crossfuncionales que creen valor para los consumidores y por tanto que sean capaz de capturarlo (Sako, 2012)

Por tanto es fundamental en el proceso de mejora continua que exista innovación en los BM. Estos se encuentran en el corazón de la innovación, por varias razones:

1. Las nuevas tecnologías crean oportunidades para nuevos BM
2. Los BM son necesarios para convertir éxitos técnicos en éxitos comerciales
3. Los BM son utilizados por las firmas para acudir al mercado, detectar lo que el consumidor quiere realmente y satisfacerlo. Este es quizá el aspecto más importante de la innovación en los BMs.

## **6.1 Barreras a la innovación**

Para llevar a cabo procesos de innovación en BM podemos identificar ciertas barreras como la configuración actual de activos y procesos en las empresas, que ya llevan cierta inercia, así como la falta de capacidad de los managers para entender el potencial valor de los nuevos BM.

Si hablamos de la práctica, un estudio llevado a cabo por consultores de IBM estableció que las compañías que tenían un muy buen rendimiento financiero ponían el doble de énfasis en la innovación de sus BM que las que no tenían tan buen rendimiento (Zott, Amit, y Massa 2011).

También se identificó 3 tipos de innovación en BM:

1. Innovación en el modelo industrial. Cadena de suministro
2. Innovación en el modelo de ingresos. Como las compañías generan valor
3. Innovación en el modelo empresarial. El rol que juega la empresa en la cadena de valor actual del sector.

En dicho estudio se concluyó que:

1. La innovación en el BM es un elemento imprescindible para el éxito empresarial.
2. La innovación en el modelo empresarial, en el que se busca colaboración externa y alianzas, es más eficaz en empresas tradicionales que en las nuevas.

## **6.2 Inercia del BM actual**

Algunos autores dicen que los managers son capaces de identificar un nuevo BM como exitoso, pero se resisten a cambiarlo porque choca con el BM actual, con la configuración del mismo y con los activos fundamentales que hacen de este un modelo que les está ayudando a captar valor hasta ese momento.

Sin embargo otro de los problemas y desde luego más importante se produce cuando los managers ni siquiera son capaces de identificar un exitoso BM potencial. Se hace por tanto evidente la necesidad de identificar los Managers del presente y del mañana (Drucker, 1977) preparados para el desempeño, como artesanos con habilidades específicas y capacidad de decisión para liderar el cambio.

### **6.2.1 Relación del BM con la Tecnología**

Las compañías comercializan ideas innovadoras y tecnología a través de sus BM, y dichos BM representan un nuevo aspecto sobre el que innovar, más allá de las tradicionales formas de innovación en producto, procesos y organización, e involucra nuevas formas de colaboración y cooperación (Zott, Amit y Massa, 2011).

Estudios en BM y gestión tecnológica concluyen que la innovación tecnológica es importante para las empresas, pero no suficiente para garantizar el éxito, porque la tecnología no tiene un valor inherente per se, sino que hace las veces de herramienta para explotar un determinado producto o servicio, y por tanto es necesario que la tecnología tenga aplicación comercial.

En resumidas cuentas es fundamental abrir un proceso de innovación en términos de BM en todas las empresas, estableciendo procesos más allá de las fronteras empresariales para captar nuevas ideas externas, que junto con las internas puedan enriquecer el BM actual.

En este sentido gran parte de los investigadores concluyen que la innovación en BM es el paso obligatorio para la renovación y transformación corporativa.

El corazón del problema radica en el conflicto que se produce entre el BM establecido para una tecnología existente, y el que se requiere para explotar una nueva y disruptiva tecnología (Chesbrough, 2010).

En cualquier caso ya sea el problema la obstrucción o el desconocimiento, el correcto camino es el compromiso hacia la experimentación. Así que emprender test en pequeños mercados poniendo en marcha nuevas formas de BM, puede enseñar muchas cosas a la empresa que pueden utilizarse en su mercado principal.

La conclusión es bien sencilla, es igual de beneficioso para una empresa desarrollar un nuevo y exitoso BM, que una fantástica tecnología, sin embargo las Compañías destinan más recursos y procesos en búsqueda de la innovación tecnológica que en la innovación en BM.

Por tanto las compañías necesitan desarrollar la capacidad de innovar sus modelos de negocio tanto como sus ideas y tecnología (Chesbrough, 2010).

### **6.3 Superación de las barreras a la innovación**

Una manera que tienen los Managers de superar todas las barreras existentes a la hora de experimentar con BM, es construir dichos experimentos utilizando mapas. De esta manera podemos situar a simple vista las diferentes opciones que existen y las posibles consecuencias de cada una de las medidas antes de comprometerse con algo real.

Los famosos mapas o lienzos se han puesto de manifiesto fundamentalmente por el éxito del Business Model Generation Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Un sistema que pone de manifiesto las diferentes relaciones existentes entre los más importantes aspectos de la empresa, como:

1. Actividades clave
2. Stakeholders clave
3. Recursos clave
4. Estructura de costes
5. Relación con clientes
6. Segmentos de clientes
7. Canales
8. Corrientes de ingresos
9. Propuesta de valor

Este modelo demuestra una gran eficacia a la hora de evaluar si la empresa cumple con todo lo que se supone es clave para garantizar la viabilidad de la empresa, y lo más idóneo es utilizarlo en empresas en funcionamiento, y no tanto en el desarrollo de proyectos.

### **6.3.1 Minimun Viable Product**

Los mapas no nos van a ayudar tanto en la innovación de nuestro BM o en el lanzamiento de una startup, ni tampoco a experimentar realmente cual sería el resultado de una determinada decisión, para ello hay que llevar a cabo un experimento real con clientes reales, dinero real y transacciones reales. Lo que se conoce con el nombre de producto mínimo viable (MVP) en inglés, y que es el primer paso de lo que se conoce como filosofía The Lean Startup (Ries, 2011)

El objetivo por tanto sería:

1. Sacar una versión temprana del producto
2. Hacer una pregunta directa a nuestros potenciales clientes sobre su interés en nuestro producto
3. Presentar un producto que todavía no existe (pero haciendo ver que sí existe) para captar los datos y el feedback de potenciales clientes
4. Una campaña comercial sencilla que dirija visitas a una website del producto (aún inexistente o en fase de desarrollo)

El objetivo básico es conseguir la validación (el visto bueno) de los clientes. Es decir, saber si éstos están o no interesados en tu producto o servicio. Además, a través del feedback de nuestros primeros clientes sabremos si estamos yendo por el buen camino, y por ende los resultados de dicho experimento nos serán de gran utilidad

Esta forma de operar no sólo es buena porque pone de manifiesto ciertos análisis, sino porque del mismo modo lleva a la acción. Sin acción no se pueden generar datos fiables.

En esta fase hemos de diferenciar entre los fallos del experimento y los errores:

1. Los primeros son lógicos, puesto que nos darán información sobre si la decisión tomada es adecuada o no.
2. Los segundos son consecuencia de un mal diseño del experimento.
3. El tercer elemento imprescindible en este proceso es el liderazgo a llevar a cabo para gestionar el cambio en la empresa. Algo muy difícil en grandes compañías, en las que todas las funciones están comprometidas, y muy sencillo en pymes cuando el CEO es igualmente el dueño de la misma, aquí todo es más sencillo.

La búsqueda de un nuevo BM puede alargar la coexistencia entre el nuevo y antiguo, saber cuando desplazar los recursos del antiguo hacia el nuevo es un acto muy delicado, por la necesidad de mantener un correcto balance (Chesbrough, 2010).

## **6.4 Gestión del conocimiento como forma de innovación en Business Model**

Al contrario de los sistemas de procesamiento de información basados en asunciones deterministas sobre predicción del futuro, los sistemas basados en el repensamiento de la naturaleza del negocio y de la organización, que son el sello de la innovación en BM, son más idóneos para mantener la ventaja competitiva en el mundo de la reinención (Malhotra, 2000).

BM como los de amazon y e-toys han aparecido para romper con BM anticuados como el de Barnes and Noble y Toysrus.

En esta línea podemos hacer mención al concepto de Benchmarking, (Bogan y English, 1994) o asunción de las mejores prácticas, según el cual en todo proceso de innovación existe una parte de investigación de las mejores prácticas, ya sean del mismo sector u otro concreto. Dichas mejores prácticas se deben estudiar y aplicar en su caso en la propia compañía (a través de su BM).

Es importante dejar claro que dicho concepto hay que aplicarlo con eficacia, pues modelos como el de cisco o amazon no parten de un benchmarking de organizaciones del ayer, sino de una reconceptualización radical de la naturaleza del negocio.

### **6.4.1 Integración del Capital Humano en el proceso innovador**

Los aspectos humanos de creación del conocimiento y renovación del mismo, que son prácticamente imposibles de ser reemplazados por tecnologías de gestión del conocimiento (como los ERP), son identificados por (Malhotra, 2000) como los siguientes:

- Imaginación y creatividad latente en la mente de los trabajadores: los modelos de procesamiento de información actuales están desprovistos de las capacidades

esenciales para aprender continuamente y desaprender a partir de un cambio radical. Es necesario una involucración más proactiva del ser humano.

- Dimensiones sin explotar de creación del conocimiento. Un más explícito reconocimiento del conocimiento tácito, y de aspectos relacionados con los humanos como los ideales, valores y emociones, son necesarios para desarrollar una gestión del conocimiento conceptualmente más rica.
- Base creadora de significado en conocimiento. Un punto de vista de la creación del conocimiento más centrado en las personas es necesario para permitir la creación de conocimiento.
- Aspectos constructivos de creación de conocimiento y renovación. Los modelos de procesamiento de información actuales ignoran los procesos críticos que sirven para traducir la información en significado y acción necesaria para entender el rendimiento de la base del conocimiento.

El modelo de gestión de conocimiento propuesto permite el proceso de creación del conocimiento organizacional basado en la óptica participativa y anticipativa, en vez de un proceso formal y rígido basado en una guía racional.

Este modelo ayuda a las personas a entender, no como esto debería ser hecho, sino como entender lo que puede encajar más en la situación en la que están, usando el buen juicio en todas las situaciones.

## **6.5 Cambios en Business Model: Creación de Valor**

A lo largo de anteriores puntos hemos hablado de dos conceptos muy relacionados, y que son la propuesta de valor y la innovación.

Es indudable que una compañía que lleve a cabo un constante cuestionamiento de su propuesta de valor a través de la innovación en su BM, creará los mimbres para sostener su ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

Sin embargo ¿qué acciones estratégicas son necesarias para adaptar y desarrollar los BM y mantener así la creación de valor?

Cuando una compañía tiene mucho éxito con su BM e identifica un mercado potencial para expandirse, se hace necesario planificar acciones sobre su BM que adapten su lógica de creación de valor.

Grosso modo (Achtenhagen, Melin, y Naldi, 2013) identifican estas como las principales modificaciones que se llevan a cabo para mantener la creación de valor:

### **1. Focalizar en crecimiento orgánico y adquisiciones estratégicas:**

Las adecuadas adquisiciones estratégicas permiten fortalecer las capacidades clave de las compañías. Del mismo modo, la capacidad de crecer orgánicamente nos ayuda a mantener nuestra propuesta de valor.

Asimismo fortalecen la lógica actual de generación de ingresos, añadiendo nuevas fuentes de estos, como nuevas capacidades para experimentar con nuevas tecnologías o ideas de producto, para una posterior creación de valor.

## 2. Expansión simultánea a lo largo de diferentes dimensiones:

La diversificación de su línea de producto no queda aquí, sino que las empresas revisan su BM para aplicarlo a nuevas líneas de producto (nuevos aspectos, o calidades), nuevos segmentos de mercado, canales de distribución, o zonas geográficas y desde luego nuevas actividades creadoras de valor.

## 3. La combinación de la eficiencia en costes y la alta calidad:

Aunque en Estrategia estamos acostumbrados a elegir entre Diferenciación o Liderazgo en Costes (Porter, 1980), las compañías que quieren mantener su creación de valor deben combinar las dos. Deben exigir una máxima calidad pero del mismo modo organizar todos los procesos productivos de la forma que pueda ser más económica en términos de costes.

Una vez que sabemos cuáles son las acciones a llevar a cabo hemos de tratar de identificar y evaluar, si disponemos de las capacidades clave necesarias para alcanzar los resultados estratégicos con éxito.

Dichas capacidades son:

### 1. Experimentación e innovación hacia nuevas oportunidades de negocio:

Estas empresas suelen ser muy emprendedoras y están constantemente experimentando e identificando nuevas oportunidades de negocio. La investigación de mercado y la experimentación con nuevas ideas son clave para potenciar esta capacidad

La dirección debe motivar a la compañía al desarrollo de estas actividades útiles para el desarrollo de las mencionadas capacidades:

- Reunir información sobre desarrollos tecnológicos, mercados y competidores
- Libertad para explorar nuevas ideas y aceptar los errores para aprender de ellos

### 2. Equilibrio en el uso de los recursos:

El problema del mantenimiento de la creación de valor está asociado a las empresas en crecimiento. Por ello en dichos procesos han de mantener un equilibrio de los recursos que conforman su BM. Desarrollar recursos financieros, humanos y organizacionales es clave y en muchos casos la inversión para llevar a cabo dicho equilibrio está financiada por una utilización óptima de alguno de esos recursos clave. El mantenimiento de sólido Cash-flow libre es fundamental para reinvertir los Recursos Propios en dicho equilibrio.

La dirección debe motivar a la compañía al desarrollo de estas actividades útiles para el desarrollo de las mencionadas capacidades:

- Elegir la distribución equilibrada de dichos recursos, asegurar un sólido cash-flow para reinvertir. Excelencia en operacional en costes, invertir en I + D.
- Contratar o colaborar con profesionales clave para fortalecer ese recurso básico

### 3. Coherencia entre un claro liderazgo, fuerte cultura organizativa, y compromiso de los empleados:

Hemos identificado que dichas empresas gozan de un sólido liderazgo, así como una fuerte cultura organizacional y compromiso de los empleados. Una fuerte cultura organizacional es importante para identificar y explotar nuevas oportunidades de creación de valor internas y externas, estableciendo mecanismos a alcance de los empleados para proponer nuevas fuentes de ingresos, nuevas ideas o formas de hacer las cosas. Aunque en ocasiones una fuerte cultura puede cuestionar determinadas decisiones del liderazgo.

La dirección debe motivar a la compañía al desarrollo de estas actividades útiles para el desarrollo de las mencionadas capacidades:

- Animar a los empleados a buscar ideas innovadoras. Desarrollar y compartir valores clave
- Lealtad con los empleados, ejercer un liderazgo explícito, fortalecer la comunicación.

Podríamos relacionar la innovación en BM con lo que se llamó Destrucción Creativa (Schumpeter 1942), la apertura de nuevos mercados, nacionales o extranjeros y el desarrollo completo desde el propio comercio a pie de calle hasta la fábrica, pasando por el fabricante del propio acero, ilustra el proceso de mutación industrial, según el cual hay una inercia incesante de destrucción de lo viejo y simultáneamente creación de lo nuevo. Este aspecto que es considerado como el más esencial del capitalismo es uno de los principios básicos de la innovación.

## 7 Aplicación real de un Business Model

A la hora de poner en marcha un proceso de creación de BM para nuestra propia empresa puede ser interesante imitar BM exitosos o basarnos en las mejores prácticas (Bogan, English, 1994) como se ha comentado anteriormente.

Sin embargo inventar un nuevo BM requiere de un proceso de innovación que incluye un gran número de riesgos a asumir. (Sako 2012).

Sin necesidad de que tengan que intervenir las nuevas tecnologías, los BMs pueden ser gran parte de la innovación en sí mismos, mediante la búsqueda de nuevas formas de crear y capturar valor.

En este sentido tenemos el ejemplo de Dell computer, que no ha innovado en lo relativo a la mejora de su producto en sí mismo, es decir, las computadoras, sino en una nueva forma muy exitosa de suministro y entrega (Sako 2012).

La innovación en los BM está sujeta a continuos cambios. Dichos cambios pueden ser simplemente pequeños movimientos sutiles: Como el caso de Blockbuster, que decidió cambiar la forma de ver el negocio del vídeo, al tomar la decisión de focalizarse en el negocio de alquiler de videocasetes, en vez de en la venta de los mismos, dada la percepción de alto precio que la compra de los videocasetes, tenía para el consumidor final que los comparaba con el precio de un ticket de cine (Fleder y Hosanagar, 2009).

## 7.1 Cambios disruptivos en los BM

Los cambios tienen el potencial de ser disruptivos, sin embargo ¿cuáles son las fuentes de disrupción en la innovación de BMs?

En lo concerniente con los BM's la disrupción se da más en todo lo que rodea a las tecnologías de la información y la comunicación, que al propio modelo en sí mismo.

Del mismo modo la disrupción también aparece como resultado de la identificación de un nuevo target y la satisfacción del mismo.

Un ejemplo es lo ocurrido en el sector de las aerolíneas, Easyjet y Southern Airlines, al ser capaces de adaptar su propuesta de valor a un target que no estaba ciertamente atendido, algo que también hemos podido identificar en el sector del automóvil, con Tata Motors (Sako 2012).

Un punto en común existente entre estos nuevos actores es ser capaz de crear valor para unos mercados que estaban hasta ahora desatendidos, es decir que lo que puede considerarse una innovación en low-cost, es un BM disruptivo desde el momento que dichos actores crean nuevos mercados y nuevas propuestas de valor para los clientes de dichos mercados.

El comercio electrónico, las apps, la computación en la nube etc...ha creado oportunidades para nuevos BM. Un ejemplo de todo ello lo encontramos en la supresión de intermediarios con Amazon y Dell, el sistema freemium adoptado por Skype, el pago por clic de Google ads etc...(Sako 2012).

Dicha tecnología impacta en ambas caras de los BM: coste e ingreso.

## 7.2 Dificultades para Implantar un Business Model

Como primer paso a la hora de implantar un BM es necesario tener claro cuál es el negocio base de la firma y que éste tiene sentido y viabilidad técnica y comercial.

No tendría sentido que los pilares de nuestro core business no fueran correctos, es decir que no hayamos pensado claramente que el negocio es viable en un horizonte futuro, o no hayamos considerado ciertos riesgos inherentes al mismo, o las suficientes alternativas estratégicas.

Pasos necesarios para iniciar el proceso:

### 1. Alternativas

Es necesario poner sobre la mesa una gran fuente de alternativas a mano, y tratar por tanto de evaluar cada una de ellas en función de las características del negocio, sector, mercado, canal y recursos existentes.

Hemos de cuidar los pasos iniciales, pues podemos pensar que hemos acertado en la elección inicial y desde luego alcanzar un éxito momentáneo, sin embargo pueden acabar siendo inviables por el mero hecho de no haber trabajado otras que en el futuro nos repercutirán negativamente.

### 2. Focalizar en la creación de valor para nuestros clientes

Es importante, pero no hemos de olvidarnos de trabajar como hacer que dicha creación de valor nos permita transformarlo en unidades monetarias. Un ejemplo es el BM de Yahoo, que aporta mucho valor al cliente, pero no ha sabido como capturarlo para sí mismo. No es lo mismo tener un gran potencial que un valor real y actual (Shafer, Smith, y Linder, 2005).

### 3. Basarnos en suposiciones erróneas sobre el valor de nuestra red

Como pensar que nunca cambiará el hecho de que sólo se venderá gasolina en estaciones de servicio, cuando ahora sabemos que muchos supermercados han incorporado dicho servicio en sus emplazamientos

## 7.3 Aplicación del BM a la empresa

Para una correcta aplicación del BM (Baden – Fuller, Haefliger, 2013) lo extrapolan a estas cuatro dimensiones de la realidad empresarial: Identificación del cliente, compromiso con el cliente, entrega del valor y monetización.

### 7.3.1 Cliente

Es esencial que el BM identifique a los usuarios y a los clientes, y nos diga si es el usuario el que paga o si por el contrario hay algún otro grupo de clientes que ya están pagando por ello.

Por ejemplo nos referimos a los usuarios de internet y a los anunciantes por ejemplo.

### 7.3.2 Compromiso con el cliente

Aquí diferenciamos entre empresas que tienen un sistema basado en producto o servicio estándar y otro basado en producto o servicio a medida. Esto depende de si son proyectos más a medida, o productos o servicios más estándar.

- El Producto estándar hace referencia a grandes proyectos que responden a necesidades del cliente muy particulares, con tareas complejas, y que requieren trabajar con equipos multidisciplinares y con necesidades cambiantes (Wikström, Artto, Kujala, y Söderlund, 2010).
- El Producto a medida hace referencia a sistemas basados en negocios escalables que usan maquinaria y rutinas incapaces de satisfacer necesidades muy concretas y cambiantes.

### 7.3.3 Entrega del Valor

Por un lado tenemos que identificar a los clientes y detectar sus necesidades, y por el otro monetizar esa situación. Esto se llama tradicionalmente entrega de valor y se hace a través de la cadena de valor. Es importante aclarar que en negocios donde se trabaja con distintos tipos de target encontraremos seguramente varias cadenas distintas.

### 7.3.4 Monetización

La monetización es usualmente conocida como captura de valor. Para ello hemos de tener en cuenta el concepto de precio. Este puede ser un precio cerrado, como en el caso del producto estándar, o ser negociado expresamente, como en el caso del producto a medida.

A parte del precio hemos de hablar de la corriente del propio flujo del pago, es decir saber si el dinero se recoge antes, durante o al final de la venta.

## 8 CONCLUSIÓN

Como se desprende del trabajo el BM es un elemento que permanece con una gran subjetividad, en cuanto a su definición y componentes, entre toda la comunidad de gestores e investigadores. Es significativo que la literatura actual se caracteriza por una falta de claridad en relación con el significado de BM, y por tanto diferentes investigadores lo utilizan para explicar diferentes fenómenos, es decir que no se utiliza un solo concepto o significado, sino varios distintos.

Por tanto es complicado que desde este pequeño análisis podamos nosotros extraer una conclusión clara y concisa sobre el mismo. Sin embargo vamos a tratar de esbozar un compendio de conclusiones y aspectos clave fruto de nuestro trabajo y de las investigaciones llevadas a cabo por diversos autores.

1. A modo de resumen (Hedman y Kalling, 2003) consideran que el concepto de BM debe incluir:
  - Clientes
  - Competidores
  - Oferta
  - Actividades y organización
  - Recursos
  - Suministro de factores y elementos de producción
2. El concepto de BM ha sido usado por diferentes investigadores en diferentes contextos, perspectivas y áreas de gestión, tanto para explicar fenómenos como tipos de negocios, creación y captura de valor por parte de las empresas, como para demostrar que la innovación tecnológica funciona (Zott, Amit y Massa, 2011).
3. Investigadores concluyen que el BM es una fuente de creación de ventaja competitiva, lo cual es distinto de la posición que ocupa el producto de la empresa en el mercado. Distintas empresas que persiguen el mismo cliente dentro del mismo mercado, pueden llegar a él con distintos BM, por tanto el BM diseñado, y la estrategia de mercado, son complementarios y no sustitutivos.

4. En algunos casos el BM es percibido como un sustituto de la estrategia corporativa, los procesos de negocio o los casos de negocio (Al-Debei y Avison, 2010). Esto es debido a 3 razones fundamentales:
  - La juventud del concepto y la temática de todos sus trabajos de investigación
  - El hecho de que proviene de disciplinas como ecommerce, sistemas de información y comunicación, estrategia, gestión empresarial, etc...
  - La novedad de la aparición del BM en otros sectores, como en las inversiones en Startups tecnológicas hace pensar que éste pueda sustituir a la estrategia
5. Mientras que los investigadores pueden observar el BM desde una perspectiva subjetiva, los prácticos lo perciben muy dentro de sus organizaciones, entorno y cultura. De hecho se utiliza como una forma de medición del rendimiento de las organizaciones. Dichas información obtenida y aportada por el BM es esencial para la toma de decisiones en las organizaciones, y por tanto dicho conocimiento se convierte en un activo capital.
6. Los BM tienen la capacidad de explicar el rendimiento de una firma y su ventaja competitiva, y de cómo se puede extraer valor económico de la filosofía tecnológica de la empresa, y convertirlo en un input tecnológico, que se traduzca en un output con salida en términos de mercado (Wallnöfer, y Hacklin, 2013).
7. Los BM son relevantes para los BA, sin embargo no lo son tanto por los datos que aquellos arrojan, sino por las interacciones que provocan entre ambos actores a la hora de desarrollarlo
8. En cuanto al rol práctico del BM, (Al-Debei, y Avison, 2010) aseveran que puede ser utilizado como una herramienta conceptual de alineamiento de la estrategia con las tareas más rutinarias y por tanto muy útil para la toma de decisiones de la empresa.
9. El BM es la forma en que la compañía organiza sus inputs, y los convierte en valiosos outputs y consigue que los consumidores paguen por ellos (McGrath & MacMillan, 2000).

## 8.1 Síntesis Final:

Hemos observado la dificultad de establecer un escenario estándar que defina lo que es BM, y sea aplicable a una gran parte de empresas. Sin embargo si es cierto que BM aparece últimamente en una gran parte de los análisis que se hacen sobre los éxitos de las empresas, ya sea las maduras que han llevado a cabo un proceso de cambio a todos los niveles, como de las Startups.

Entrando más al detalle podemos describir el BM como una forma incompleta de gestionar, ya que pone atención en decisiones a corto plazo, por ello el BM no le dice al estratega como gestionar una empresa u obtener ventaja competitiva, pero si “hace una foto” de la compañía, revelando todos los elementos de negocio que están implicados en un determinado momento.

Puntos comunes que entendemos han de poner sobre la mesa los gestores a la hora de elaborar su BM son los siguientes:

- Elegir la combinación idónea de recursos.
- Determinar las transacciones más eficientes.
- Trabajar en los aspectos más diferenciadores
- Desarrollar nuevas competencias que le alejen de sus competidores
- Ser capaz de modificar de manera ágil su BM para adaptarse a las contingencias que puedan surgir.

## 9 Bibliografía:

1. Achtenhagen, L. & Melin, L. & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models – strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning* 46 (427 – 442).
2. Al-Debei, M. & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems* 19, (359-376).
3. Baden – Fuller, C. & Haefliger, S. (2013) Business models and technological innovation. *Long Range Planning* 46 (419 – 426).
4. Bogan, C. & English, M. (1994). *Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation*. New York: McGraw Hill.
5. Chatterjee, S. (Winter 2013). Simple rules for designing business models. *California Management Review* Vol. 55, N°2. Berkeley.edu.
6. Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning* 43 (354-363).
7. DaSilva, C. & Trkamn, P. (2013). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning* xxx (1 – 11).
8. Drucker, P. (1977). *Management: Task, Responsibilities, Practices*. Harper´s College Press, New York.
9. Fleder, D. & Hosanagar, K. (March 6, 2009). Blockbuster Culture's Next Rise or Fall: The Impact of Recommender Systems on Sales Diversity. *Management Science*. 697-712.
10. Hedman, J. & Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*. 12 (49-59).
11. Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balance Scorecard: Translating strategy into action*. Havard Business School Press.

12. Lambert, S. & Davidson, R. (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).
13. Malhotra, Y. Ph. D., (January – March, 2000). Knowledge management & new organizations froms: A framework for business model innovation. *Information Resources Management Journal*, 13 (1), 5-14.
14. McGrath RG. & MacMillan IC. (2000). *The Entrepreneurial Mindset. Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty.* Harvard Business School Press, Cambridge.
15. Morris, M. & Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 58 (726 – 735).
16. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. et al. (2009). *Business Model Generation. Designed by Alan Smith.* Self Published.
17. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* New York: The Free Press.
18. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.* Crown Publishing Group. Inc. New York.
19. Sako, M. (July 2012) Business models for strategy and innovation. *Communications of the ACM*. Vol. 55 N°7.
20. Schumpeter, J.A. (1975). *Creative Destruction. Capitalism, Socialism and Democracy.* New York: Harper). Orig pub. 1942, pp 82-85.
21. Shafer, S. & Smith, H.J. & Linder, J.C. (2005). The power of business models. *Business Horizons* 48, (199-207).
22. Tikkanen, H. & Lamberg, J.-A., Parvinen, P. & Kallunki, J.-P. (6/2005) Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*.

23. Wallnöfer, M. & Hacklin, F. (2013). The BM model in entrepreneurial marketing\_A communication perspective on business angel's opportunity interpretation. *Industrial Marketing Management* 42 (755-764).
24. Wikström, K. & Arto, K. & Kujala, J. & Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management* 28 (832 – 841).
25. Zott, C. & Amit, R. & Massa, L. (05/02/2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*.