



Programa de Doctorado en Economía y Gestión Empresarial

El modelo de negocio y su influencia en los resultados de la empresa

Un análisis aplicado al sector industrial del Corredor del Henares durante la Gran Recesión.

Tesis Doctoral presentada por

ARTURO OREA ROCHA

Directores:

Dra. MARÍA TERESA DEL VAL NUÑEZ

Dr. FERNANDO JAVIER CRECENTE ROMERO

Alcalá de Henares, 28 de febrero de 2023

Agradecimientos

Lo primero es antes. Y la primera pagina de esta tesis doctoral no puede ser otra que la que expresa mi profundo agradecimiento a todas aquellas personas que la han hecho posible, prestándome su apoyo de manera directa o indirecta a lo largo de esta travesía que ahora llega a su destino. Realizarla en medio de mis responsabilidades profesionales y personales ha resultado un camino largo, a veces duro, aunque siempre apasionante. Sin duda, el apoyo recibido por el camino ha mantenido mi motivación intacta.

En primer lugar, quiero expresar mi mas sincero y profundo agradecimiento a Maite del Val, mi directora de tesis. Su disponibilidad, sus consejos, su orientación y su ayuda permanentes han hecho posible este trabajo, poniendo su experiencia y sus conocimientos a mi disposición para avanzar partiendo de cero.

A Fernando Crecente, que siempre me ayudó a enfocar mi trabajo con sus acertados comentarios, siempre disponible para leer mis borradores según avanzaba.

A José Antonio Gonzalo Angulo, coordinador del Programa de Doctorado en Economía y Gestión Empresarial, que ha enriquecido mi trabajo con sus aportaciones a mis exposiciones en las Jornadas de Investigación, organizadas bajo su dirección.

A Rubén Garrido, ponente en mi Seminario de Tesis, por su apoyo, sugerencias y consejos.

A Carmelo García, mi coach motivacional a lo largo de todo el camino, incluso desde antes de dar el primer paso, valorando y afinando mis ideas, acompañándome e inspirándome con su ejemplo y regalándome su amistad.

A la Escuela de Doctorado y a la Universidad de Alcalá. Mi primera toma de contacto con ella fue nada menos que en 1983, cuando llegué ilusionado a iniciar mi licenciatura en Derecho, incorporandome a su sexta promoción. La institución, sus profesores y su personal me han ayudado a crecer en mi desarrollo académico, profesional y personal.

Junto a la estructura académica, esta tesis no hubiera sido posible sin mis colegas y amigos empresarios que han colaborado conmigo dándome sus opiniones y, sobre todo, abriéndome las puertas de sus casas para colaborar con mi tesis al participar

en la encuesta propuesta, aportando una información absolutamente clave para la realización del estudio.

Han sido 75 empresarios los que amablemente me atendieron dedicándome su valioso tiempo, la mayor parte de ellos a puerta fría. También debo dar las gracias a los que no lo hicieron, ya que de ellos también aprendí, afinando y mejorando mi propuesta para hacerla más atractiva. No quiero dejar de nombrar a aquellos que me inspiraron y acompañaron en los inicios del proyecto, ayudándome a perfeccionar mis ideas y colaborando conmigo sin reservas. Gracias a Javier Arriola, Marc Borreda, Lorenzo Caballero, Juan de Dios Garcés, Marisol García, Luis Francisco Guijarro y Mariano Zapata.

A José Manuel Fuentes, creador de Development Systems, consultora especializada en modelos de negocio y empresario ejemplar de lo que predica. José Manuel es el mayor especialista en la materia que conozco. Su generosidad, poniendo a mi disposición su experiencia y honrándome con su amistad, no conoce límites.

A Maite Fuentes y a todo su equipo de Development Systems y a mis compañeros del jurado del Premio al Mejor Modelo de Negocio, impulsado por dicha consultora y del que inmerecidamente formo parte. Cada una de sus afirmaciones es una enciclopedia de modelos de negocio en sí misma.

A mis compañeros de BASF. En más de 31 años de experiencia profesional en la casa he conocido a muchos maestros de modelos de negocio, a todos los niveles.

A mis padres, fuente inagotable de valores, que me inspiran constantemente con su ejemplo.

A Pilar, Blanca y Arturo, por apoyarme en este proyecto con paciencia, a pesar del tiempo que les ha robado.

Y a María José, por compartir este sueño, dedicar un tiempo que no tiene a corregir y revisar la redacción de mi trabajo y por su disponibilidad, máxima.

Resumen

Este trabajo es una investigación sobre el modelo de negocio. Está estructurado en dos partes. La primera, teórica, investiga en la literatura en busca de su concepto, de su definición y de los elementos que forman parte de su esencia. Una vez confirmado que no existe consenso al respecto, se aporta tanto una definición como un panel de elementos constitutivos. La segunda, empírica, identifica los distintos modelos que operan en la práctica e investiga si, desde el punto de vista práctico, el modelo influye realmente en los resultados empresariales y en el empleo en una muestra de empresas seleccionadas, concretamente en el sector industrial en el Corredor del Henares en la provincia de Guadalajara durante la gestión de la crisis de la Gran Recesión, entre los años 2007 y 2016. Los resultados confirman su impacto tanto en resultados como en empleo.

Abstract

This work is an investigation on the business model. It is structured in two parts. The first, theoretical, investigates literature in search of its concept, its definition and the constitutive elements that are part of its essence. Once it is confirmed that there is no consensus in this regard, both a definition and a panel of constitutive elements are proposed. The second part, empirical, identifies the different models that operate in practice and investigates whether, from a practical point of view, the model really influences business results and employment in a sample of selected companies, specifically at the industrial sector in the Corredor del Henares of Guadalajara during the management of the Great Recession crisis, between 2007 and 2016. The results of the investigation confirm its impact on both results and employment.

Presentación

Los estudios relacionados con el modelo de negocio han cobrado una gran relevancia dentro del marco del análisis económico empresarial, especialmente desde los años noventa con la irrupción y extensión de internet, consolidándose como una línea de investigación fundamental para el desarrollo de las organizaciones, y especialmente, de las empresas. Más allá del interés académico, las propias organizaciones y empresas muestran, a su vez, un interés creciente tanto por el concepto teórico de modelo de negocio, como de su aplicabilidad práctica y la efectividad en resultados de su implementación.

La presente tesis doctoral estudia tanto el concepto teórico del modelo de negocio y los elementos que lo constituyen, como, desde el punto de vista empírico, su impacto real en los resultados empresariales y, por lo tanto, en el empleo. Esta última cuestión, dada la escasez de estudios existentes en la literatura, resulta de interés por su carácter novedoso.

Tras un primer capítulo introductorio, en el segundo capítulo de la tesis se realiza una revisión de la literatura académica para confirmar que existe falta de consenso respecto a la definición del modelo de negocio y los elementos que lo constituyen, para terminar proponiendo tanto una definición como un panel de elementos, incorporando de manera original entre ellos los que se considera cobrarán una mayor importancia en el futuro de las organizaciones, como el enfoque a la sostenibilidad, a la seguridad y al código de conducta o su propia capacidad de transformación.

En el tercer capítulo se identifican y describen los tipos de modelo de negocio encontrados en la literatura y en la práctica empresarial en el sector industrial del Corredor del Henares en la provincia de Guadalajara. Se enumeran tanto los tipos identificados en negocios tradicionales como los que han surgido gracias a las posibilidades técnicas que ofrecen internet y las herramientas digitales, que están impulsando a la economía a evolucionar “desde la tienda al móvil”.

El cuarto capítulo pone el marco a la parte empírica de la tesis, realizando una descripción de la población objeto del estudio, conformada por las empresas del sector industrial del Corredor del Henares en la provincia de Guadalajara, así como de la

metodología utilizada tanto para la recogida de los datos para dimensionar la evolución de las ventas y del empleo en la población y para caracterizar el modelo de negocio, como para analizar el impacto del modelo en ventas y empleo, poniendolos en relación a través de un Modelo de Ecuaciones Estructurales estimado mediante Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM).

En el quinto capítulo se trata de contrastar la efectividad de la implementación del modelo de negocio en las organizaciones, y en particular, de confirmar el impacto del modelo de negocio, caracterizado a través de la valoración que de sus elementos hacen los directivos de la muestra seleccionada, en los resultados de sus propias empresas. Concretamente, el análisis trata de constatar las siguientes hipótesis:

1. La gestión del talento tiene un efecto significativo y positivo en la definición y puesta en práctica de una propuesta de valor en la empresa
2. La propuesta de valor afecta positivamente al desarrollo de la tecnología
3. La tecnología tiene un efecto directo significativo y positivo en la gestión de los clientes y la evolución de las ventas
4. La gestión del talento impacta en los resultados de la empresa, a través de la propuesta de valor y la tecnología

El resultado confirma el impacto positivo del modelo de negocio en los resultados empresariales y específicamente, que la gestión del talento, a través de la propuesta de valor y de la tecnología, impactan en la mejora del rendimiento empresarial. El talento, orientado al cliente y al desempeño, se integra en la gestión del negocio, incorpora a los socios y proveedores clave, la Responsabilidad Social Corporativa y el Código Ético. La propuesta de valor contempla su capacidad de transformación para dar respuesta a una situación concreta de crisis, el liderazgo de la alta dirección en dicha transformación y su internacionalización.

El capítulo sexto continúa desarrollando la parte empírica, analizando el impacto del modelo de negocio en la evolución del empleo en la misma población y con el mismo método ya considerados en el capítulo anterior. En concreto, se trata de confirmar las siguientes hipótesis de trabajo:

1. El modelo de negocio ha tenido un efecto significativo y positivo en la evolución del empleo en el sector industrial del Corredor del Henares en la Gran Recesión.

2. La propuesta de valor, elemento central del modelo de negocio, impacta positivamente en el empleo a través del efecto mediador del talento, el liderazgo y la tecnología.
3. El modelo de negocio ha perfeccionado la apuesta por el empleo en la muestra analizada, junto a la evolución de las ventas que la han hecho posible.

El resultado confirma el impacto positivo del modelo de negocio en la creación de empleo en la empresa. Específicamente, el análisis confirma que la propuesta de valor, eje central del modelo de negocio, impacta positivamente en el empleo a través del talento y el liderazgo. El talento, orientado al cliente y al desempeño a lo largo de todo el proceso de relación con el cliente, se integra en la gestión del negocio, incorporando a los socios y proveedores clave y el liderazgo. La propuesta de valor, bien definida y conocida por toda la plantilla, contempla su propia adaptabilidad y transformación para dar respuesta a una situación concreta de crisis.

El estudio finaliza con el capítulo séptimo, de conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Índice

Agradecimientos.....	2
Resumen.....	4
Presentación.....	5
Índice.....	8
Lista de Gráficos.....	11
Lista de Tablas.....	12
Capítulo 1. Introducción.....	14
1.1. Consideraciones previas.....	15
1.2. Motivación y objetivos de la tesis.....	17
Capítulo 2. El modelo de negocio y sus elementos constitutivos.....	22
2.1. Introducción.....	23
2.2. Evolución del concepto de modelo de negocio.....	25
2.3. Los elementos constitutivos del modelo de negocio propuestos en la literatura académica.....	30
2.4. Propuesta de definición y de cuadro de sus elementos.....	33
2.5. Consideraciones finales sobre el concepto de modelo de negocio.....	37
Capítulo 3. Los modelos de negocio en el sector industrial. Nuevos modelos y la transformación de los clásicos	39
3.1. Introducción.....	40
3.2. Modelo del Tendero.....	41
3.3. Modelo del Cebo y el Anzuelo.....	44
3.4. Modelo de Franquicia o Licencia.....	49
3.5. Modelo de Cola Larga.....	52
3.6. Modelo de Suscripción.....	54
3.7. Modelo de Afiliación.....	55
3.8. Modelos de Subasta y Subasta Inversa.....	57
3.9. Plataformas Multilaterales.....	59
3.10. Modelo de Pago por Consumo o “Streaming”.....	63

3.11. Modelo de Intermediación.....	63
3.12. Modelo “Freemium” / “Premium”.....	66
3.13. Modelo de Acceso Abierto.....	68
3.14. Modelo “Peer to Peer” o de Economía Colaborativa.....	70
3.15. Modelo “MOOC” (“Massive Open Online Course”)	74
3.16. Modelo “Bundled” o Empaquetado.....	77
3.17. Modelo “Paga lo que Quieras”.....	78
3.18. Modelo “Crowdsourcing” o de Cooperación Colectiva.....	80
3.18.1. “Crowdfunding”, Micro-financiación o Financiación Colectiva.....	81
3.18.2. “Crowdlending”.....	82
3.18.3. Co-creación.....	83
3.18.4. “Microtasking”.....	83
3.18.5. “Crowdshipping”.....	84
3.18.6. “Crowdspeaking”.....	84
3.18.7. “Crowdranking”.....	84
3.19. Modelo de “Gamificación”.....	85
3.20. Conclusiones.....	88
Capítulo 4. Análisis de impacto del modelo de negocio. Metodología.....	89
4.1. Introducción.....	90
4.2. Descripción de la muestra.....	94
4.3.	
Datos.....	99
4.4. Metodología utilizada.....	101
Capítulo 5. El modelo de negocio y su impacto sobre los resultados de la empresa...106	
5.1. Introducción.....	107
5.2. Evaluación del modelo.....	110
5.2.1. Análisis y evaluación del modelo de medida.....	112
5.2.2. Evaluación del modelo estructural	114
5.2.3. Ajuste global, bondad de ajuste “Goodness of Fit” (GoF).....	117
5.2.4. Efecto mediador.....	118

5.3. Resultados y conclusiones.....	120
Capítulo 6. El modelo de negocio y su impacto sobre la creación de empleo.....	122
6.1. Introducción.....	123
6.2. Evaluación del modelo.....	125
6.2.1. Análisis y evaluación del modelo de medida.....	125
6.2.2. Evaluación del modelo estructural.....	127
6.2.3. Ajuste global, bondad de ajuste “Goodness of Fit” (GoF).....	130
6.2.4. Efecto mediador.....	131
6.3. Perspectiva de género.....	132
6.4. Resultados y conclusiones.....	135
Capítulo 7. Conclusiones y futuras líneas de investigación.....	137
Anexos.....	151
Anexo I. Definiciones más destacables en la bibliografía.....	152
Anexo II. Relación de autores y elementos.....	154
Anexo III. Encuesta modelo de negocio.....	158
Anexo IV. Variables latentes del modelo de impacto en resultados, dimensiones que las forman y sus definiciones.....	162
Anexo V. Variables latentes del modelo de impacto en el empleo, dimensiones que las forman y sus definiciones.....	163
Referencias.....	164

Lista de Gráficos

Gráfico 2.1. Evolución comparada del índice NASDAQ con el número de apariciones del modelo de negocio en revistas técnicas entre 1996 y 2003.....	27
Gráfico 3.1. Volumen de negocio del comercio electrónico B2C en España en millones de euros (evolución 2007-2020).....	43
Gráfico 3.2. Representación gráfica del modelo de cola larga. Curva de ventas por producto.....	53
Gráfico 3.3. Porcentajes de ingresos en App Store de Apple por modelo de acceso.....	68
Gráfico 4.1. Número de empresas por tamaño (número de empleados).....	96
Gráfico 4.2. Número de empresas por sector de actividad.....	97
Gráfico 4.3. Comparación pesos sectoriales facturación y empleo 2016	98
Gráfico 4.4. Elementos y subelementos del Modelo de Negocio.....	102
Gráfico 4.5. Modelo de impacto del modelo de negocio sobre los resultados empresariales.....	104
Gráfico 4.6. Modelo de impacto del modelo de negocio sobre el empleo.....	105
Gráfico 5.1. Curvas de evolución de facturación de la muestra y PIB en España 2007-2016.....	109
Gráfico 5.2. Modelo completo. Variables latentes con sus correspondientes dimensiones.....	111
Gráfico 5.3. Modelo completo. Cargas de los indicadores y coeficientes de trayectoria	115
Gráfico 5.4. Efecto mediador: coeficientes de trayectoria sin las variables mediadoras.....	118
Gráfico 6.1. Modelo completo. Variables latentes con sus correspondientes dimensiones.....	124
Gráfico 6.2. Modelo completo. Cargas de los indicadores y coeficientes de trayectoria.....	128

Lista de Tablas

Tabla 2.1. Elementos constitutivos más relevantes y número de estudios que los identifican.....	31
Tabla 2.2. Distribución del número de elementos del concepto de modelo de negocio en los estudios analizados.....	32
Tabla 2.3. Sub-elementos y elementos constitutivos que los contienen.....	33
Tabla 2.4. Propuesta de un cuadro de elementos constitutivos del modelo de negocio.....	35
Tabla 3.1. Características y funciones de tipología y taxonomía.....	40
Tabla 4.1. Responsabilidades y género de los participantes.....	95
Tabla 4.2. Descripción de la muestra.....	97
Tabla 4.3. Estructura del cuestionario.....	100
Tabla 5.1. Fiabilidad individual de los indicadores: cargas e intervalos de confianza.....	113
Tabla 5.2. Consistencia interna de cada constructo: alfa de Cronbach e índice de fiabilidad compuesta	113
Tabla 5.3. Validez convergente: AVE de los constructos.....	114
Tabla 5.4. Validez discriminante. Valores según criterio de Fornell y Larcker.....	114
Tabla 5.5. Contraste de hipótesis: coeficientes de trayectoria, valores estadísticos-t y p valores.....	115
Tabla 5.6. Coeficientes de correlación de Pearson, R^2	116
Tabla 5.7. Valores de Q^2	117
Tabla 5.8. Valores de los efectos f^2	117
Tabla 5.9. Valores de GoF para el modelo estudiado.....	118
Tabla 5.10. Valores de los efectos indirectos específicos.....	119
Tabla 5.11. Valores de VAF.....	119

Tabla 6.1. Fiabilidad individual de los indicadores: cargas e intervalos de confianza.....	125
Tabla 6.2. Consistencia interna de cada constructo: alfa de Cronbach e índice de fiabilidad compuesta.....	126
Tabla 6.3. Validez convergente: AVE de los constructos.....	126
Tabla 6.4. Validez discriminante. Valores según criterio de Fornell y Larcker.....	127
Tabla 6.5. Contraste de hipótesis: coeficientes de trayectoria, valores estadísticos-t y p valores.....	128
Tabla 6.6. Coeficientes de correlación de Pearson, R^2	129
Tabla 6.7. Valores de Q^2	129
Tabla 6.8. Valores de los efectos f^2	130
Tabla 6.9. Valores de GoF para el modelo estudiado.....	131
Tabla 6.10. Valores de los efectos directo e indirecto y de VAF.....	131
Tabla 6.11. Valores medios respuestas al bloque Propuesta de Valor de la encuesta segregados por género	132
Tabla 6.12. Valores medios respuestas al bloque Segmentación de Clientes de la encuesta segregados por género	133
Tabla 6.13. Valores medios respuestas al bloque Canales de acceso a clientes de la encuesta segregados por género	133
Tabla 6.14. Valores medios respuestas al bloque Gestión del Talento de la encuesta segregados por género	134
Tabla 6.15. Valores medios respuestas al bloque Infraestructura necesaria de la encuesta segregados por género	134
Tabla 6.16. Valores medios respuestas al bloque Código ético de la encuesta segregados por género	135

Capítulo 1. Introducción

1.1. Consideraciones previas

El concepto de modelo de negocio ha suscitado la atención de investigadores y profesionales de la administración de empresas desde hace ya más de 50 años, y muy especialmente desde la última década del pasado siglo, como consecuencia de la aparición y extensión del uso de internet en los negocios.

A pesar del amplio número de aportaciones doctrinales, estudios y análisis realizados desde el momento de su aparición en todos estos años no ha habido consenso entre autores y profesionales, ni acerca de la definición de modelo de negocio, ni de sus elementos constitutivos, ni de la dimensión de su influencia concreta en los resultados de las organizaciones desde el punto de vista práctico.

En la revisión de la literatura realizada en busca del concepto teórico del modelo de negocio se constata la falta de consenso mencionada.

En Osterwalder et al. (2005) se apunta que el término “Modelo de Negocio” aparece en la literatura por primera vez en un artículo de Bellman et al. en 1957, pero no es hasta finales de los años noventa cuando se extiende su uso como concepto, ligado a la irrupción de Internet en la economía y en los negocios, debatiéndose ampliamente en varios campos académicos y de práctica aplicada y en especial en los ámbitos relacionados con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC’s), el comercio electrónico a través de Internet y la Dirección de Empresas (Pateli y Giaglis, 2003).

Desde su aparición, muchos han sido los autores, estudiosos y profesionales de la ciencia de la Dirección y Administración de Empresas que han profundizado en el concepto para tratar de darle una definición, ya que la misma no resulta evidente.

El período que va de 1996 a 2020 es el de mayor profusión de publicaciones alrededor del concepto de modelo de negocio y también el de una mayor exhaustividad a la hora de definirlo. En la literatura se identifican tres corrientes doctrinales, sin que resulten excluyentes entre sí:

1. La de los autores que definen el modelo de negocio poniendo el foco en la gestión del valor que aporta la organización.
2. La de los que lo definen en torno a la estructura de la organización.

3. La de los que coinciden en centrar la definición en base a aquellas actividades que son necesarias en el seno de la organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Desde un enfoque dinámico, se observa una evolución en los últimos años hacia un mayor interés a las estructuras organizacionales y las actividades necesarias para cumplir con los objetivos de la organización, desde los primeros años en los que el foco principal estaba en la creación de valor.

Junto a la propia definición, es necesario caracterizar el modelo de negocio por los elementos que lo constituyen. En la literatura se han identificado 30 elementos distintos. La mayoría de los autores apuesta por un panel de pocos elementos. La gran mayoría de los autores consultados (el 71%) propone un panel de seis o menos de seis elementos. Del análisis se hace patente que hay una serie de elementos que resultan dominantes. El elemento de mayor consenso es la propuesta de valor, citado por el 69% de los autores estudiados como uno de los elementos constitutivos del modelo de negocio, seguido del flujo de ingresos (51%), la relación con clientes (40%), la segmentación de clientes y el mercado objetivo (36%), los recursos clave, la posición en la cadena de valor y la red de socios clave (31%), la estrategia competitiva (29%), las competencias diferenciales y el producto (27%) y organización y cultura organizativa, nombrado por el 24% de los estudios analizados.

Por otra parte, se ha discutido acerca de la necesidad de profundizar en análisis de una mayor utilidad práctica (Baden-Fuller y Haefliger, 2013), como el que se plantea en esta tesis.

Tanto en la literatura académica, como entre los profesionales de la gestión de todo tipo de organizaciones en general, y de la gestión empresarial en particular, se identifica el modelo de negocio como una herramienta de gestión fundamental, cuya ausencia tiene consecuencias. Afirma García Echevarría (2002) que “de cada diez diseños estratégicos, nueve no se llevan a cabo con éxito. La incapacidad para lograr las metas que se han propuesto con las nuevas dimensiones de las empresas y su forma de crecimiento tiene que ver directamente con la adecuada selección e implementación de los modelos de gestión empresarial utilizados”.

Ante una afirmación tan categórica cabe preguntarse ¿Da respuesta el concepto de modelo de negocio para gestionar las organizaciones en general, y las empresas en particular, de forma que se pueda revertir esta realidad?

1.2. Motivación y objetivos de la tesis

A tenor de las consideraciones anteriormente expuestas, la presente tesis doctoral trata de dar respuesta a esta pregunta, presentando unas líneas de investigación claramente definidas y centradas en el estudio del concepto teórico del modelo de negocio y en sus elementos constitutivos, como palancas de gestión empresarial, y de su puesta a prueba desde el punto de vista práctico, tratando de confirmar el impacto del modelo de negocio en los resultados en una muestra de empresas del sector industrial del Corredor del Henares en la provincia de Guadalajara durante el período de la Gran Recesión. Este último aspecto, que pone en relación directa la propia existencia del modelo con los resultados empresariales, resulta pertinente para enriquecer la investigación acerca del modelo de negocio, por su carácter novedoso. Todo ello se desarrollará a lo largo de los próximos seis capítulos, los cuales dan respuesta a las diferentes preguntas que surgen a raíz del estudio tanto del concepto del modelo de negocio como de su aplicabilidad práctica.

En primer lugar, en el capítulo segundo, fruto de la falta de una definición clara y consensuada de modelo de negocio en la literatura académica, y con el fin de contextualizar su concepto, se pretende elaborar una propuesta de definición y de los elementos que lo caracterizan, como punto de partida y base del análisis empírico posterior. Para llegar a dicha propuesta, se realiza una profunda revisión de la literatura, identificando hasta 28 definiciones-tipo y 45 propuestas de paneles de elementos constitutivos, que incorporan alguna aportación adicional al concepto.

Así, se encuentran definiciones simples como la de Lewis (1999) que define modelo de negocio como: “todo aquello que se refiere a tu plan para hacer dinero” o incluso autores que apelan al campo de lo intuitivo, al referirse al modelo de negocio como un arte, y es que, como el arte, pertenece al tipo de cosas que la gente puede reconocer como bueno o malo, pero que difícilmente puede definir (Ovans, 2015).

Peter Drucker (1994), que nunca utilizó el término “modelo de negocio”, intuye su definición en base a las hipótesis sobre las cuales se construye la empresa u organización, que perfilan la cultura de la misma y que condicionan sus decisiones respecto a qué hacer y qué no hacer y definen lo que la empresa u organización considera como resultado aceptable, todo ello referido al mercado en el que se opera, a los clientes y competidores, a su ventaja competitiva, a sus valores, a la tecnología y a sus fortalezas y debilidades.

En torno a la citada teoría de las hipótesis, Magretta (2002) plantea una definición desde los principios básicos de la gestión de negocios, del siguiente modo: “Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica a una Compañía quiénes son sus clientes, qué valoran, cómo puede aportarles valor a un coste apropiado y cómo va a hacer dinero al darles ese valor”.

Otros autores, como Kraussl-Derzsi (2011) hacen hincapié en la tecnología, de tal modo que afirman que un modelo de negocio, para ser viable, tiene que ser tecnológicamente viable, y lo será cuando una solución tecnológicamente aceptable hace posible la prestación del servicio según lo previsto, por lo tanto, un modelo de negocio es viable si lo es en términos de valor y de tecnología.

Construyendo sobre todas ellas, se elabora una propuesta tanto de definición de modelo de negocio como de panel de elementos, que resultan de interés por añadir algún componente original a las mismas.

La revisión del concepto teórico del modelo de negocio ha formado parte de un artículo publicado en diciembre de 2018 en la revista *Contemporary Economics* (Orea et al., 2018).

Posteriormente, en el capítulo tercero, con el objetivo de acercar el concepto a la realidad empresarial, se identifican y caracterizan los tipos de modelo de negocio encontrados en la literatura de gestión empresarial y en la práctica empresarial en el sector industrial del Corredor del Henares en la provincia de Guadalajara.

Se enumeran tanto los tipos identificados en negocios tradicionales como los que han surgido gracias a las posibilidades técnicas que ofrece internet y su disponibilidad por empresas, comercios y ciudadanos, posibilitando la aparición de nuevos modelos de negocio que están creciendo exponencialmente con la proliferación del uso de

herramientas digitales y on-line, y que van madurando desde la experimentación hasta la racionalización, con la evolución de la economía “desde la tienda al móvil”.

A partir de aquí, el trabajo desarrolla la parte empírica con el objetivo de verificar el impacto del modelo de negocio en los resultados empresariales, en el capítulo cinco, por un lado, y en el empleo, en el capítulo seis.

Anteriormente, en el capítulo cuatro, se describen la muestra objeto de análisis, la provisión de datos y la metodología utilizada.

En la búsqueda de esta utilidad práctica, se pretende someter el concepto de modelo de negocio a la prueba de su efectividad, midiendo si su aplicación y su transformación, tienen impacto en la consecución de resultados económicos empresariales, y por lo tanto en el empleo, en una etapa de difícil gestión, como la que supuso la Gran Recesión, en un campo de análisis determinado como es el sector industrial en el Corredor del Henares en la provincia de Guadalajara.

El análisis empírico se plantea mediante una técnica no empleada anteriormente para este tipo de estudios, basada en la utilización de un Modelo de Ecuaciones Estructurales estimado mediante Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM), poniendo en relación los datos de resultados y de empleo de un número determinado de empresas publicados en la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibericos, SABI, de Bureau van Dijk, con una serie de indicadores valorados a través de encuesta a los directivos de primer nivel de responsabilidad de las mismas empresas, para caracterizar el modelo de negocio y sus elementos en cada una de ellas. Esta metodología permite replicar el modelo a otros escenarios, lo que abre posibilidades a futuras investigaciones comparadas.

El campo de análisis se establece sobre las empresas del sector industrial en el Corredor del Henares en la provincia de Guadalajara, zona de referencia por ser una de las de mayor crecimiento económico y empresarial en España en las últimas décadas, por su ubicación, dotación de infraestructuras, red de comunicaciones, capital humano y nivel de implantación empresarial. El análisis se circunscribe al período de la Gran Recesión, entre los años 2007 y 2016. La población seleccionada está constituida por 156 empresas, de múltiples tamaños, tanto en lo que se refiere a facturación como a número de empleados y están activas en múltiples sectores, enriqueciendo así el análisis gracias a esta diversidad.

De ellas, se obtiene respuesta a la encuesta planteada por parte de 75 empresas, de siete sectores económicos diferentes, que suponían un volumen de facturación total de 3.205,9 millones de euros en 2016, que representa el 75% de la facturación de las empresas con domicilio social en la provincia de Guadalajara y daban empleo a 7.652 personas en 2016, un 33% del empleo total en dicho territorio (Fuente: SABI). La muestra resulta de suficiente interés y entidad para seguir adelante con la investigación planteada.

Establecida la muestra de empresas con la que trabajar, determinados sus resultados y recogidas las valoraciones que de sus modelos de negocio hacen sus directivos, el capítulo cinco centra el análisis en el impacto del modelo de negocio en los resultados empresariales, teniendo en cuenta que la totalidad de las empresas de la muestra que constituye el campo de análisis de la tesis, han sido capaces de sobrevivir a la Gran Recesión.

Resulta de interés este análisis, ya que no existe en la literatura económica un estudio de impacto del modelo de negocio y de su transformación en los resultados de las empresas industriales en el Corredor del Henares en Guadalajara, por lo que profundizar en ello sobre una muestra manejable y suficientemente representativa, en una situación de gestión de una profunda crisis como la Gran Recesión, puede resultar de utilidad e interés para la ciencia de Administración y Dirección de Empresas, por su carácter novedoso.

En el capítulo seis se pretende confirmar el impacto del modelo de negocio sobre la evolución del empleo en la muestra definida para el capítulo anterior, poniendo en relación las respuestas al cuestionario elaborado para valorar los elementos del modelo de negocio y a los datos de empleo publicados en la base de datos SABI, mediante un Modelo de Ecuaciones Estructurales estimado mediante Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM), ya utilizado asimismo en el capítulo anterior.

Ambos capítulos aportan evidencia estadística a la investigación académica, así como identificación de patrones de éxito.

Finalmente, en el capítulo siete se recogen las conclusiones del estudio y sus limitaciones, con el objetivo de plantearlas para que sirvan de base para futuros análisis, dejando abiertas posibles líneas de investigación para todos aquellos interesados en profundizar en el tema y en desarrollar ulteriores teorías relacionadas con esta tesis.

En resumen, el desarrollo de la presente tesis doctoral pretende contribuir a la investigación sobre el modelo de negocio, de su concepto teórico, de su definición y de sus elementos constitutivos, de su tipología, y, muy especialmente, desde el punto de vista empírico, al confirmar su impacto en los resultados empresariales, y por lo tanto, en el empleo.

Capítulo 2. El modelo de negocio y sus elementos constitutivos

2.1. Introducción

La revisión del concepto teórico del modelo de negocio, tanto de su definición como de sus elementos constitutivos ha formado parte de un artículo publicado en diciembre de 2018 en la revista *Contemporary Economics* (Orea et al., 2018).

Según García Echevarría (2002: 55) “de cada diez diseños estratégicos, nueve no se llevan a cabo con éxito. La incapacidad para lograr las metas que se han propuesto con las nuevas dimensiones de las empresas y su forma de crecimiento tiene que ver directamente con la adecuada selección e implementación de los modelos de gestión empresarial utilizados”.

¿Da respuesta el concepto de modelo de negocio para gestionar las organizaciones en general, y las empresas en particular, de forma que se pueda revertir la realidad descrita anteriormente? Solo mediante la conceptualización del modelo de negocio y la parametrización de las claves para su implementación, será posible determinar si pueden dar respuesta de manera efectiva a la necesidad de las empresas para cumplir con sus objetivos estratégicos de crecimiento.

A pesar de su extendido uso, el concepto es aún confundido e incluso “parece que ejecutivos, periodistas y analistas que usan el término “modelo de negocio” no tienen una idea clara de lo que significa” (Linder y Cantrell, 2000: 2), no existiendo consenso aún respecto a su definición, por lo que aún sigue vigente la afirmación de Porter (2001: 71) en el sentido de que “la definición de modelo de negocio es, en el mejor de los casos, turbia”.

Este capítulo plantea como objetivo aportar una definición de modelo de negocio completa y sencilla de entender y poner en práctica, incluyendo en la misma su sistema constitutivo de elementos, interrelacionados entre ellos para poder garantizar su desarrollo.

Para ello, en base a la metodología del análisis bibliográfico, se realiza una revisión de 200 aportaciones publicadas en la literatura académica entre 1996 y 2020, con el fin de determinar el concepto de modelo de negocio y sus características clave.

Ciertamente, la conceptualización del modelo de negocio y de su implementación, resulta ser compleja, siendo de importancia capital para la dirección de cualquier organización en general, y de las empresas en particular, de cara al

cumplimiento de sus objetivos estratégicos y de crecimiento, y, por lo tanto, de su propia supervivencia a largo plazo. De manera intuitiva o perfectamente definida y estructurada, toda organización se encamina hacia el cumplimiento de su misión, de su visión y de sus objetivos, sobre la hoja de ruta que establece su modelo de negocio y los elementos que lo componen.

El concepto se incorpora al análisis doctrinal, a la investigación académica y a la práctica empresarial a partir de los años noventa, como consecuencia de la irrupción de internet y de las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen para generar formas disruptivas de hacer negocios, y de establecer propuestas de valor innovadoras y nuevas formas de establecer relaciones con clientes y socios clave. El desarrollo tecnológico de los últimos veinticinco años en el campo digital ha sido exponencial, inimaginable y de tal entidad que ha puesto en valor el concepto de modelo de negocio y de sus elementos constitutivos, reforzando la necesidad de dominar su definición y caracterización y haciendo que el concepto cobre vigencia y actualidad. Con el avance de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y del desarrollo de la digitalización en la empresa, cobra una mayor importancia la innovación en el modelo y sus elementos, la capacidad de transformación del modelo, liderada por sus gestores y directivos y la capacidad de estos para innovar, crear nuevas propuestas de valor, adaptar sus elementos a las nuevas demandas, posibilitadas por la tecnología, y, finalmente, cooperar y co-crear con sus socios estratégicos.

El capítulo se estructura del siguiente modo. En primer lugar, se revisa la evolución del concepto de modelo de negocio en la literatura académica y las principales definiciones que han ido enriqueciendo el concepto con su aportación. Seguidamente se identifican los distintos elementos del modelo de negocio enumerados por los distintos autores en la revisión bibliográfica realizada. A continuación, se propone tanto una definición como un cuadro de elementos del modelo de negocio, completos, pero simples. Finalmente, se presentan las principales conclusiones del estudio realizado.

2.2. Evolución del concepto de modelo de negocio

En Osterwalder et al. (2005) se publica que el término “Modelo de Negocio” aparece en la literatura por primera vez en un artículo de Bellman et al. en 1957, volviendo a aparecer en el título y en el resumen de otro artículo académico de Jones en 1960, pero no es hasta finales de los años noventa cuando se extiende su uso como concepto, ligado a la irrupción de Internet en la economía y en los negocios, debatiéndose ampliamente en varios campos académicos y de práctica aplicada y en especial en los ámbitos relacionados con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC’s), el comercio electrónico a través de Internet y la Dirección de Empresas (Pateli y Giaglis, 2003). Desde la aparición del término en 1957, muchos han sido los autores y estudiosos de la ciencia de la Dirección y Administración de Empresas que han profundizado en el concepto para tratar de darle una definición, ya que la misma no resulta evidente.

Ha habido incluso estudiosos de la doctrina, como Michael Lewis (1999) que se han referido al modelo de negocio como un arte, y es que, como el arte, pertenece al tipo de cosas que la gente puede reconocer como bueno o malo, pero que difícilmente puede definir. El mismo Lewis, por otra parte, define “modelo de negocio” de la manera más simple, como “todo aquello que se refiere a tu plan para hacer dinero” (Ovans, 2015).

La definición de Lewis, como las de muchos otros estudiosos de la Dirección y Administración de Empresas, sienta sus bases en la Teoría de los Negocios enunciada por Peter Drucker (1994). Drucker, que nunca utilizó el término “modelo de negocio”, intuye su definición en base a las hipótesis sobre las cuales se construye la empresa u organización, más allá de aquello por lo que una empresa obtiene sus ingresos y que perfilan la cultura de la misma, condicionan sus decisiones respecto a qué hacer y qué no hacer y definen lo que la empresa u organización considera como resultado aceptable, todo ello referido al mercado en el que se opera, a los clientes y competidores, a su ventaja competitiva, a la cultura, a sus valores, a la tecnología y a sus fortalezas y debilidades. El autor pone el acento en las hipótesis, para explicar que lo que subyace en las malas situaciones financieras de muchas compañías exitosas es el hecho de que sus “teorías del negocio”, es decir, sus “hipótesis respecto a aquello por lo que una compañía obtiene sus ingresos”, ya no tienen vigencia. Su “teoría de los

negocios”, construida sobre las hipótesis mencionadas, está más cercana a la definición de Estrategia de Michael Porter (1996).

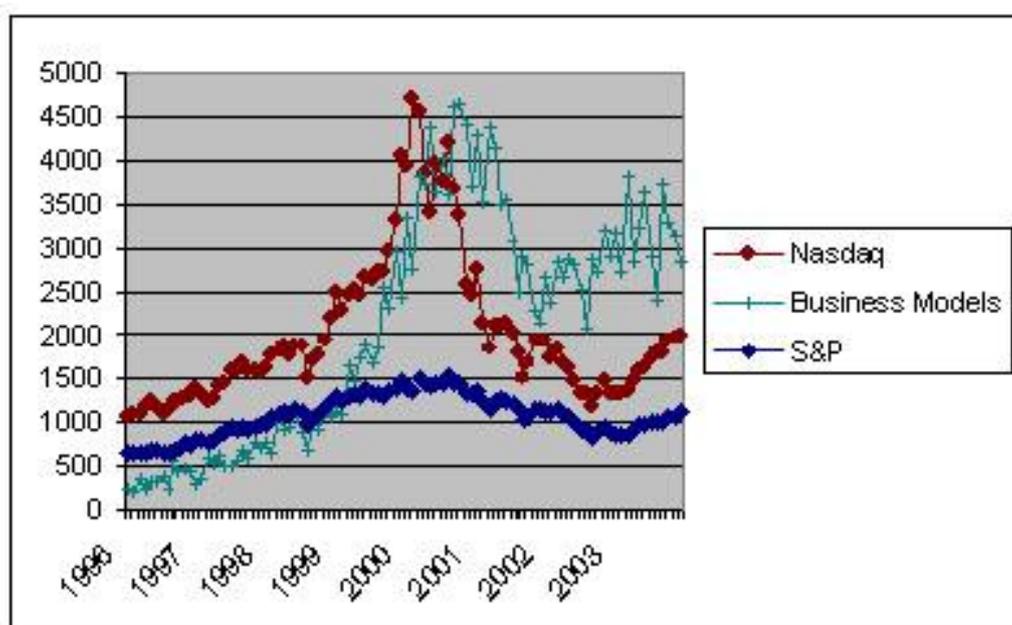
Sobre la base de las aportaciones de Drucker, Magretta (2002: 86) aporta su definición del siguiente modo: “Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica a una Compañía quiénes son sus clientes, qué valoran, cómo puede aportarles valor a un coste apropiado y cómo va a hacer dinero al darles ese valor”. Magretta plantea su definición desde un regreso a los principios básicos de la gestión de negocios. De acuerdo con Magretta, el concepto se expandió en la doctrina y en la práctica de la Dirección de Empresas como consecuencia de la introducción del ordenador personal y de la hoja de cálculo como elementos fundamentales de la gestión empresarial, ya que supusieron una verdadera revolución a la hora de poder poner a prueba un gran número de variables de gestión, posibilitando a los profesionales realizar todo tipo de análisis de sensibilidad y profundizar en el estudio del comportamiento de variables determinadas y su impacto en el resultado final, de tal manera que se podían modelizar los negocios y anticipar los resultados antes de lanzar un negocio, en lugar de analizarlas a posteriori, una vez implementado un plan de acción esperando un resultado determinado. Ello permitió pasar de la gestión basada en aplicación de teoría y análisis de ensayo y error a la gestión basada en análisis de laboratorio, o más bien, de hoja de cálculo, que permitían “modelizar” el negocio en base a un análisis del comportamiento de sus elementos y de la variación de hipótesis y escenarios. Esta dinámica contribuyó de manera decisiva tanto al advenimiento del concepto “modelo de negocio” como a su expansión en la doctrina y práctica empresarial.

El rápido e intenso desarrollo de las Tecnologías de la Información, la expansión de Internet y un entorno cada vez más cambiante han sido además factores importantes para su popularización (Jansen et al., 2007), lo que ha tenido como consecuencia que la mayor parte de la bibliografía y de la investigación acerca de los modelos de negocio haya girado en torno a los negocios por internet y electrónicos (Hedman y Kalling, 2003), relacionándose incluso con conceptos más novedosos como la sostenibilidad (Awan y Sroufe, 2022; Jonker y Faber, 2021), la economía circular (Geissdoerfer et al., 2020; Mostaghel y Chirumalla, 2021) y la economía digital (Wirtz, 2019).

Osterwalder, Pigneur y Tucci publicaron en 2005 un interesante estudio en el que pudieron mostrar la estrecha relación entre el concepto “modelo de negocio” y el desarrollo de las Tecnologías de la Comunicación y la Información poniendo en

relación el número de apariciones del término en revistas académicas y especializadas y la evolución del índice Nasdaq, entre los años 1996 y 2003. Resulta de un enorme interés, y ciertamente muy ilustrativo, que ambas curvas muestran un perfil paralelo, como se puede ver en el gráfico 2.1. Según los autores “la conclusión no es clara, pero es un hecho que el concepto modelo de negocio tiene una cierta relación con la tecnología” (Osterwalder et al., 2005: 4).

Gráfico 2.1. Evolución comparada del índice NASDAQ con el número de apariciones del modelo de negocio en revistas técnicas entre 1996 y 2003



Fuente: Osterwalder et al. (2005)

Naturalmente, la tecnología, los sistemas de información y los anchos de banda han hecho posible todo tipo de comunicaciones a lo largo del mundo, haciendo accesible la información a un número de impactos impensable hasta este salto tecnológico y, sobre todo, posibilitando el decremento de los costes de transacción (Amit y Zott, 2001; Tapscott et al., 2000), de tal modo que las oportunidades y posibilidades de diseño de negocios aumentaron en una mayor proporción al incremento de la disponibilidad y coste de las tecnologías de comunicación e información. Esta misma disponibilidad a costes razonables hicieron posible el advenimiento de modelos

de negocio basados en ofertas interrelacionadas de productos cautivos entre sí, diseñados específicamente para reforzarse y apoyarse uno a otro. Piénsese por ejemplo en Apple y su modelo de negocio basado en iTunes: el servicio de acceso y descarga de música a través del software de su página web, está íntimamente relacionado con la venta de su producto iPod, su reproductor digital. En términos de modelo de negocio “la página web de Apple constituye un paquete completo de negocios alternativos que se refuerzan uno a otro” (Osterwalder et al., 2005: 4). En este mismo estudio, los autores destacan que la revisión de la bibliografía muestra de manera clara dos enfoques. Por un lado, el de los autores que ponen el acento en la manera en la que una Compañía hace su negocio (Galper, 2001; Gebauer y Ginsburg, 2003), y por otro, el de aquellos que ponen el foco en la modelización de la historia lógica que describe el negocio de una Compañía, de tal manera que se simplifique y se haga explicable a través de la enumeración de sus elementos y la descripción de sus relaciones entre sí (Gordijn, 2002; Osterwalder, 2004).

En cualquier caso, el concepto de modelo de negocio resulta ser un fenómeno complejo y con múltiples facetas que “integra una variedad de disciplinas académicas y funcionales, sin hacerse prominente en ninguna de ellas” (Chesbrough y Rosenbloom, 2002: 533).

La conceptualización del modelo de negocio no ha estado exenta de críticas. En línea con lo planteado por Schneider y Spieth (2013), a los investigadores del modelo se les ha acusado de ir detrás de la realidad empresarial y de carecer de estructura formal (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010; Plé et al., 2010; Zott et al., 2011). Otros autores plantean que el concepto carece de suficiente base teórica (George y Bock, 2011; Nenonen y Storbacka, 2010; Morris et al., 2005; Sahu y Marko, 2007; Teece, 2010). Por otra parte, hay autores que afirman que el concepto se basa en aproximaciones teóricas diferentes e inconsistentes entre sí (Camisón y Villar-López, 2010; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010; Zott et al., 2011). Finalmente, se ha discutido en los últimos años si los esfuerzos dedicados a debatir acerca de la definición de modelo de negocio, se debería haber aplicado a fines de una mayor utilidad práctica (Baden-Fuller y Haefliger, 2013).

Algunos autores afirman que el modelo de negocio necesita ajustar su dimensión espacial, sus límites organizacionales y su estructura. Las elecciones estratégicas de la organización “pueden hacer la diferencia en términos de la capacidad de la compañía en cuánto a acceso a recursos, desarrollo de competencias, creación de redes o despliegue

de conocimiento, y, por lo tanto, contribuir a la excelencia, innovación e implementación de su estrategia” (Onetti et al., 2012: 358).

Otros, como Kraussl-Derzsi (2011) hacen hincapié en la tecnología, de tal modo que afirman que un modelo de negocio, para ser viable, tiene que ser tecnológicamente viable, y lo será cuando una solución tecnológicamente aceptable hace posible la prestación del servicio según lo previsto, por lo tanto, un modelo de negocio es viable si lo es en términos de valor y de tecnología (D’Souza et al., 2015).

En el estudio realizado, se identifica el período 1996 a 2020 como el de mayor profusión de publicaciones alrededor del concepto de modelo de negocio y también el de una mayor exhaustividad a la hora de definirlo. En este periodo, hasta 2015, se publican 28 definiciones-tipo, que suponen alguna aportación adicional al concepto. Con posterioridad a 2015 no se identifican definiciones que aporten alguna novedad, más allá de la reformulación de conceptos previamente publicados y recogidos en las mencionadas 28 definiciones-tipo.

Dichas definiciones se presentan en el Anexo I. Se identifican tres corrientes. En primer lugar, la de los autores que definen el modelo de negocio poniendo el foco en la gestión del valor que aporta a la organización (13 autores). Por otro lado, otros lo hacen girar en torno a la estructura de la organización (10 autores). Finalmente, una serie de autores coinciden en centrar la definición en base a aquellas actividades que son necesarias en la organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos (5 autores). Se observa una evolución en los últimos años hacia las estructuras organizacionales y las actividades necesarias para cumplir con los objetivos de la organización, desde los primeros años en los que el foco principal estaba en la creación de valor. De ningún modo significa que cada una de estas “escuelas” ignoren o desprecien los otros enfoques. En definitiva, en toda organización se dan los tres aspectos: valor, organización y actividades en el cumplimiento de los objetivos.

2.3. Los elementos constitutivos del modelo de negocio propuestos en la literatura académica

Resulta también de gran interés el análisis del propio concepto de modelo de negocio, caracterizado no solo por su definición, sino por los elementos que lo constituyen. Con este fin, se han identificado en la literatura analizada 45 estudios con distintas enumeraciones, que se consideran suficientemente representativas tanto por su relevancia como por lo novedoso de cada una de sus aportaciones. En el Anexo II se presenta una relación completa de estudios, con expresión de sus autores, y los elementos definidos como propios del modelo de negocio por cada uno de ellos. En ella se identifican 30 elementos distintos, entre las teorías de los 45 estudios citados. Más del 70% de los autores introduce al menos un elemento adicional en el panel.

Los 45 estudios identificados se publican entre 1998 y 2015. Con posterioridad a 2015 no se identifican publicaciones que aporten elementos nuevos.

La Tabla 2.1 muestra los 30 elementos identificados en la literatura, así como sus frecuencias. El elemento de mayor consenso es la propuesta de valor, citado por el 69% de los autores estudiados como uno de los elementos constitutivos del modelo de negocio, seguido del flujo de ingresos (51%), la relación con clientes (40%), la segmentación de clientes y el mercado objetivo (36%), los recursos clave, la posición en la cadena de valor y la red de socios clave (31%), la estrategia competitiva (29%), las competencias diferenciales y el producto (27%) y la organización y cultura organizativa, nombrado por el 24% de los estudios analizados.

**Tabla 2.1. Elementos constitutivos más relevantes
y número de estudios que los identifican**

<i>Elementos</i>	<i>Número de veces</i>	<i>%</i>
<i>Propuesta de valor</i>	31	69%
<i>Flujo de ingresos</i>	23	51%
<i>Clientes</i>	18	40%
<i>Mercado Objetivo / Segmentación</i>	16	36%
<i>Recursos clave</i>	14	31%
<i>Cadena de valor</i>	14	31%
<i>Socios clave</i>	14	31%
<i>Estrategia competitiva</i>	13	29%
<i>Competencias diferenciales</i>	12	27%
<i>Producto</i>	12	27%
<i>Organización y Cultura organizativa</i>	11	24%
<i>Estructura de costes</i>	9	20%
<i>Procesos clave</i>	8	18%
<i>Rentabilidad y Grupos de interés</i>	8	18%
<i>Canal de Distribución</i>	8	18%
<i>Lógica del negocio</i>	7	16%
<i>Tecnología</i>	7	16%
<i>Financiación</i>	6	13%
<i>Gobierno Corporativo y Sostenibilidad</i>	6	13%
<i>Infraestructura</i>	4	9%
<i>Proceso de Ventas</i>	4	9%
<i>Operaciones</i>	4	9%
<i>Posicionamiento</i>	3	7%
<i>Información clave</i>	3	7%
<i>Marca</i>	3	7%
<i>Misión</i>	2	4%
<i>Marco Legal</i>	2	4%
<i>Situación competitiva</i>	2	4%
<i>Directivos clave</i>	1	2%
<i>Macroeconomía</i>	1	2%

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en la Tabla 2.2 se muestra el número de veces que son propuestos los 30 elementos constitutivos, en los 45 estudios reseñados. La mayoría apuesta por un panel de pocos elementos. En ella se puede observar que el panel de mayor popularidad es el de seis elementos, que es propuesto por 12 estudios de 45 (el 27%). 32 estudios de 42 (el 71%), proponen un panel de seis o menos de seis elementos. Se hace patente que hay una serie de elementos que resultan dominantes en este estudio.

Tabla 2.2. Distribución del número de elementos del concepto de modelo de negocio en los estudios analizados

<i>Número de elementos</i>	<i>Número de estudios</i>	<i>%</i>
3	5	11%
4	11	24%
5	4	9%
6	12	27%
7	5	11%
8	3	7%
9	1	2%
10	2	4%
12	1	2%
15	1	2%

Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración de la Tabla 2.1, se ha realizado un ejercicio de unificación de terminología, interpretando el sentido señalado por el autor correspondiente a la hora de identificar cada elemento por su significado, de tal modo que algunos de los elementos incluyen los sub-elementos, que los identifican plenamente. La Tabla 2.3 presenta la asociación de los sub-elementos encontrados en la bibliografía e identificados como parte de un elemento de mayor amplitud.

Tabla 2.3. Sub-elementos y elementos constitutivos que los contienen

<i>Elementos</i>	<i>Sub-elementos</i>
<i>Flujo de ingresos</i>	<i>decisiones de precios y descuentos que impactan en el mismo</i>
<i>Clientes</i>	<i>modelo de relación con los clientes (CRM),</i>
<i>Recursos clave</i>	<i>capacidades productivas instaladas</i>
<i>Cadena de valor</i>	<i>posición de la empresa en la misma</i>
<i>Socios clave</i>	<i>proveedores de materias primas o de partes del proceso fundamentales para la prestación del servicio (en el caso de las empresas de servicios),</i>
<i>Rentabilidad y Grupos de interés</i>	<i>todo lo que tenga que ver con los beneficios de la Compañía y la retribución de propietarios y accionistas</i>
<i>Lógica del negocio</i>	<i>sostenibilidad del mismo a largo plazo</i>
<i>Canal de distribución</i>	<i>flujo logístico para hacer llegar el producto/servicio al cliente final a través de la cadena de valor</i>
<i>Tecnología</i>	<i>estado del arte para la elaboración del producto o la prestación del servicio</i>
<i>Digitalización</i>	<i>Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's),</i>
<i>Gobierno Corporativo y Sostenibilidad</i>	<i>todo tipo de aspectos medio ambientales implícitos en la gestión del negocio,</i>
<i>Información clave</i>	<i>contenido y calidad de la información de gestión para la dirección</i>
<i>Misión</i>	<i>Visión</i>

Fuente: Elaboración propia

Del análisis realizado también se puede concluir que una mayor difusión del concepto, a través del incremento del interés investigador y de su mayor uso en la práctica empresarial, no tiene impacto directo ni en la identificación de más o nuevos elementos, ni de un mayor consenso respecto de ellos.

2.4. Propuesta de definición y de cuadro de sus elementos

Del estudio de la literatura, se han identificado para este estudio veintiocho definiciones-fuerza. Cada una de ellas contribuye a completar el concepto, pero lo hacen desde una cierta complejidad, por lo que ninguna ha suscitado el consenso de los profesionales de la teoría y práctica de la Administración y Dirección de Empresas.

La revisión bibliográfica se completa con la aportación de una definición de modelo de negocio, cuya originalidad estriba en ser completa a la vez que sencilla de entender y de comunicar, siguiendo el principio de que solamente lo que se puede entender, se puede comunicar y solo se puede implementar aquello que se entiende.

Así, se propone la siguiente definición:

“Modelo de Negocio es la narración acerca de la propuesta de valor de una organización, basada en su propósito, definida a través de un sistema de elementos clave que describe cómo la monetiza y que constituye su forma de ser, y basada en tres características fundamentales:

- Debe ser diferencial, para garantizar la generación de ventajas competitivas y su elegibilidad a corto plazo
- Tiene que ser adaptable, para garantizar su viabilidad a largo plazo
- Ha de ser escalable, para garantizar el crecimiento de sus ingresos por encima de la inversión en recursos”

En esta definición, se ha tratado de integrar diferentes puntos de vista, para proponer un concepto que sea útil, siguiendo a Jensen (2013) que recuerda que la eficacia de cualquier definición de modelo de negocio está directamente relacionada con su capacidad para describir la realidad del negocio u organización.

Como complemento a la definición propuesta, se completa el estudio con una propuesta de cuadro de elementos, que integra aquellos considerados como claves para la conceptualización del modelo de negocio, considerándolos desde un punto de vista dinámico, de tal modo que la capacidad de la Compañía de transformar el modelo para adaptarlo a los cambios que la impacten garantizará su supervivencia a largo plazo. Esta propuesta, recogida en la Tabla 2.4, consiste en un sistema de 11 elementos constitutivos del modelo de negocio. Como se deduce de los datos de frecuencias de la Tabla 2.2, el cuadro propuesto no sigue las opiniones mayoritarias de los autores analizados, que optan en su mayoría por paneles de menos de seis elementos.

**Tabla 2.4. Propuesta de un cuadro de elementos
constitutivos del modelo de negocio**

EJE ESTRUCTURAL	EJE CENTRAL PROPUESTA DE VALOR Y SU TRANSFORMACIÓN	EJE TRANSPARENCIA
Infraestructura necesaria	Propuesta de valor	Código Ético
Estructura	¿Es coherente con mi propósito?	Gestión de Compliance
Socios clave	¿Qué necesidades de mis clientes satisfago?	
Proveedores	¿Cómo ayudo a mis clientes a su éxito?	
Nivel de dependencia	¿Qué problemas resuelvo?	
Producción	¿Qué me diferencia de mi competencia?	
Tecnología	¿Cuál es la experiencia de mi cliente?	
Responsabilidad Social Corporativa	Capacidad de Transformación	Enfoque Seguridad
Cuidado del Medio Ambiente	Liderazgo	Política
Sostenibilidad	Experiencias de adaptación	Organización
Desarrollo y educación en el entorno	Modelos disruptivos	Recursos
	Co-creación	
	Transformación digital	
	Impacto en resultados	
	Barreras para el cambio y su gestión	
COLUMNA TALENTO	COLUMNA CLIENTES	COLUMNA ECONÓMICO-FINANCIERA
Gestión de Talento	Segmentación de clientes	Flujo de Ingresos
¿qué talento necesito?	¿cuántos segmentos de cliente identifico?	Volatilidad
¿tengo acceso a capital humano de calidad?	¿Cómo es mi modelo de relación con cada segmento (CRM)?	
¿Cómo es mi ADN corporativo?	¿modelo de relación con clientes clave?	
¿organización orientada al cliente?		
¿se identifica el equipo con el modelo?	Canales	Estructura de Costes
¿Cuáles son las herramientas de atracción y retención?	¿Cómo nos damos a conocer?	Criticidad
¿Cómo gestiono la motivación?	¿Cómo ayudamos al cliente a elegirnos?	Estructura fija / variable
sistemas de remuneración y evaluación del desempeño	¿Cómo es el proceso de compra?	Economías de escala
¿tengo escuela corporativa? ¿mido su impacto?	¿Cómo aseguramos la entrega al cliente?	Cooperación
Herramientas de gestión de la diversidad	¿Cómo es el servicio post-venta?	Grado de automatización

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la mayor parte de los autores seleccionados (el 69%, tal y como se presenta en la Tabla 2.1, el modelo de negocio gira en torno a un eje fundamental configurado por la propuesta de valor, que debe ser coherente con el propósito de la organización, responder a las necesidades de los clientes que satisface el modelo, a los problemas que les resuelve y al valor que les aporta, describiendo la experiencia del cliente y sus aspectos diferenciales respecto de la competencia.

Junto a ella, como primer pilar del modelo, los clientes, a quienes va destinada la propuesta, que debe tener parametrizada su segmentación, la identificación de los clientes clave o la gestión de la relación diferenciada con cada segmento, así como los canales de comunicación y de relación comercial y logística con ellos.

Por otro lado, un segundo pilar que es el talento y su gestión en la organización, y que incluye todos los aspectos relativos a su atracción y retención, el acceso al capital humano, el desarrollo del ADN corporativo, su orientación al cliente e identificación

con el modelo de negocio de la organización. El 31% de los autores analizados incorporan la gestión del talento como un elemento clave del modelo de negocio.

En la base del modelo, se incluyen los aspectos financieros: el flujo de ingresos y su sostenibilidad, y la estructura de costes de la organización, que contempla aspectos de riesgo, como las partidas críticas, estructura de costes fijos y variables, grado de automatización o economías de escala.

Alrededor de todos ellos, la infraestructura necesaria, por un lado, que incluye a los socios clave y el grado de dependencia de estos, la tecnología o la producción del bien o servicio prestado y la Responsabilidad Social Corporativa, por otro, que debe describir todos los aspectos clave de la misma en función del negocio, como aquellos referidos al cuidado del medio ambiente o a la colaboración con el desarrollo y la educación en el entorno.

La propuesta incorpora otros tres elementos de manera novedosa, que se consideran imprescindibles en la caracterización de todo modelo de negocio empresarial actual y futuro, ya que irán cobrando cada vez más fuerza. Estos tres elementos son el enfoque a los aspectos de seguridad, los aspectos de cumplimiento normativo y código ético y la capacidad de transformación del propio modelo.

Los dos primeros serán cada vez más exigidos a las organizaciones por la sociedad, y por lo tanto por los clientes, accionistas y grupos de interés, que no podrán ya existir sin ofrecer las suficientes garantías de transparencia respecto a sus compromisos y procedimientos respecto de ellos.

El tercero se refiere a la innovación en el seno del propio modelo para garantizar su supervivencia a largo plazo. La innovación se viene incorporando a lo largo de los últimos quince años al debate del modelo de negocio, tanto de los investigadores como de la práctica de la dirección de empresas, pero, de la revisión de la bibliografía realizada se destaca que la investigación en innovación de modelos de negocio se ha enfocado principalmente a los procesos de cambio organizacional, a los resultados de dicho cambio o a sus implicaciones y consecuencias (Foss y Saebi, 2017).

Se considera la innovación del modelo de negocio como su propia capacidad de transformación, incorporándolo como elemento constitutivo caracterizador del propio modelo de negocio. La innovación en el seno del propio modelo le hace evolucionar,

impulsado por la transformación digital y eliminación de barreras, hacia un futuro de mayor cooperación con clientes y socios clave, de proyectos de éxito compartido y de co-creación como base de nuevas propuestas de generación de valor que adapten a la organización para garantizar su viabilidad constantemente.

2.5. Consideraciones finales sobre el concepto de modelo de negocio

Se ha realizado una revisión de las diferentes definiciones y aproximaciones al concepto de modelo de negocio y de sus elementos integrantes propuestos en la literatura académica. De dicha revisión, se constata la falta de consenso entre los diferentes autores respecto a los mismos. Tratando de sintetizar enfoques y añadiendo nuevos elementos que surgen de la evolución socioeconómica, se aporta una definición de modelo de negocio en torno a su propuesta de valor, poniendo el foco en su adaptabilidad a los cambios del entorno. Esta transformación permite redefinir continuamente el modelo y sus elementos para garantizar su supervivencia a largo plazo. De este modo, se define modelo de negocio como la narración acerca de la propuesta de valor de una organización, definida a través de un sistema de elementos clave que constituye su forma de ser, y basada en su carácter diferencial, escalable y adaptable.

De acuerdo con la definición, se propone un cuadro de 11 elementos, que constituyen el modelo de negocio como un sistema de elementos interrelacionados entre sí. Su eje central es la propuesta de valor y su propia capacidad de transformación, que representan el primer y segundo elemento respectivamente. Dicho eje se sostiene sobre tres pilares: la columna clientes, formada por dos elementos, los clientes y los canales de acceso a los mismos, la columna talento, cuya gestión representa el quinto elemento, y la columna económico-financiera, integrada por los elementos flujo de ingresos y estructura de costes. En torno al eje central, completan el sistema el eje estructural, que viene definido por la infraestructura necesaria y la Responsabilidad Social Corporativa y el eje transparencia, compuesto por el código ético y el enfoque a la seguridad, completando así el cuadro de los 11 elementos. Ocho de estos elementos (propuesta de valor, segmentación de clientes, canales de acceso a clientes, gestión del talento, flujo de ingresos, estructura de costes, infraestructura necesaria y Responsabilidad Social

Corporativa) aparecen propuestos en la literatura económica con una cierta frecuencia, como la propuesta de valor, citada por el 69% de los autores consultados, o el flujo sostenible de ingresos, considerado por el 51% de los mismos (ver tabla 2.1). La propuesta incluye de manera novedosa la capacidad de transformación del modelo y su permeabilidad a la innovación, para adaptarse a nuevas condiciones del entorno. Además, incluye de manera original el enfoque a los aspectos de seguridad y el establecimiento de un código ético y de cumplimiento normativo, que responden a la mayor demanda de transparencia respecto a estos temas en la sociedad.

**Capítulo 3. Los modelos de negocio
en el sector industrial**

**Nuevos modelos y la
transformación de los clásicos**

3.1. Introducción

Una vez analizados concepto y elementos del modelo de negocio vistos en el capítulo 2 anterior, se realiza un estudio de los distintos tipos de modelo encontrados en la práctica empresarial y en la bibliografía, con énfasis en los negocios que han surgido como consecuencia de, o favorecidos por, la expansión de internet en la vida de los ciudadanos y empresarios.

Se trata de listar los distintos modelos encontrados, añadiendo una sucinta descripción de cada uno de ellos, una breve explicación de su concepto, funcionamiento, propuesta de valor y características. El objetivo es enumerar y describir brevemente los tipos encontrados en la bibliografía y práctica empresarial, de tal forma que permita identificar sus características, sobre una población representativa de empresas industriales del Corredor del Henares en Guadalajara.

Se hace referencia a la tipología y a la taxonomía, para recoger tanto los tipos identificados en base a deducciones teóricas y datos cualitativos, es decir, la tipología, como los recogidos de la inducción empírica y datos cuantitativos, esto es, la taxonomía (Baden-Fuller y Morgan, 2010).

Lambert (2015) subraya las características, funciones y diferencias entre las dos formas de investigar los diferentes tipos de modelos de negocio, según se reseña en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. Características y funciones de tipología y taxonomía

Tipología	Taxonomía
fruto de la filosofía esencialista	fruto de la filosofía empiricista
los tipos derivan de la teoría	los tipos derivan de la práctica
pocas características examinadas	muchas características examinadas
razonamiento por deducción	razonamiento por inferencia
clasificación cualitativa	clasificación cuantitativa
agrupación monotética	agrupación politética
clasificación específica	clasificación general
base para generalizaciones limitadas	base para generalizaciones más amplias

Fuente: Lambert, 2015

La enumeración planteada, sin ánimo de ser exhaustiva, se circunscribe a los modelos identificados en la práctica empresarial. Su aportación es recoger de manera lo más completa posible todos los modelos encontrados, frente a otras aportaciones encontradas en la literatura que lo hacen de manera parcial.

3.2. Modelo del Tendero

Se trata del modelo más básico y antiguo. Consiste en instalar el negocio en el lugar en el que deben de encontrarse los clientes potenciales, para ofrecer allí sus productos o servicios de una manera cercana.

Su modelo se desarrolla a través de propuestas de valor basadas en la especialización, el asesoramiento, la confianza, el conocimiento personal, el servicio personalizado y rápido, la disponibilidad en el día a día, el trato, la cercanía física, la facilidad de acceso y la gama de productos dentro de la especialización.

Ejemplos de éxito en la práctica empresarial de este tipo es el pequeño comercio, las tiendas de barrio, supermercados y tiendas especializadas de todo tipo de sectores ubicadas en ciudades cerca de donde se necesitan los productos que se ofrecen.

El modelo del tendero logró sobrevivir al advenimiento de las grandes superficies y al establecimiento de las grandes cadenas de distribución multinacionales y nacionales en las grandes ciudades y su expansión hacia ciudades de tamaño medio.

Sus fortalezas son reconocidas tanto por la industria, como canal de distribución estratégico, como por los hipermercados, que son plenamente conscientes de su papel, de que no pueden aspirar a tener la totalidad del mercado y de que necesitan compartirlo y convivir con las tiendas.

Este modelo de negocio se está viendo seriamente impactado en los últimos años por el desarrollo tecnológico y la irrupción en el mundo de los negocios de la llamada “tienda virtual” o comercio electrónico con destino al consumidor final, denominado “B2C” o “Business to Consumer”.

El comercio electrónico está avanzando en el mundo real de manera exponencial, en base al incremento de la confianza de los clientes potenciales al acompañar su expansión con mecanismos de aseguramiento de la seguridad en el tráfico financiero, logístico y mercantil e, incluso, de garantía de devolución en caso de insatisfacción.

Junto a las características propias del modelo, en lo que se refiere a asesoramiento profesionalizado, confianza y disponibilidad, el canal virtual añade valor, al ofrecer al cliente potencial el grado más avanzado en cuanto a comodidad, posibilidad de comparar distintas ofertas alternativas y adquirir productos y contratar servicios a golpe de ratón de ordenador o tecla de teléfono desde cualquier lugar.

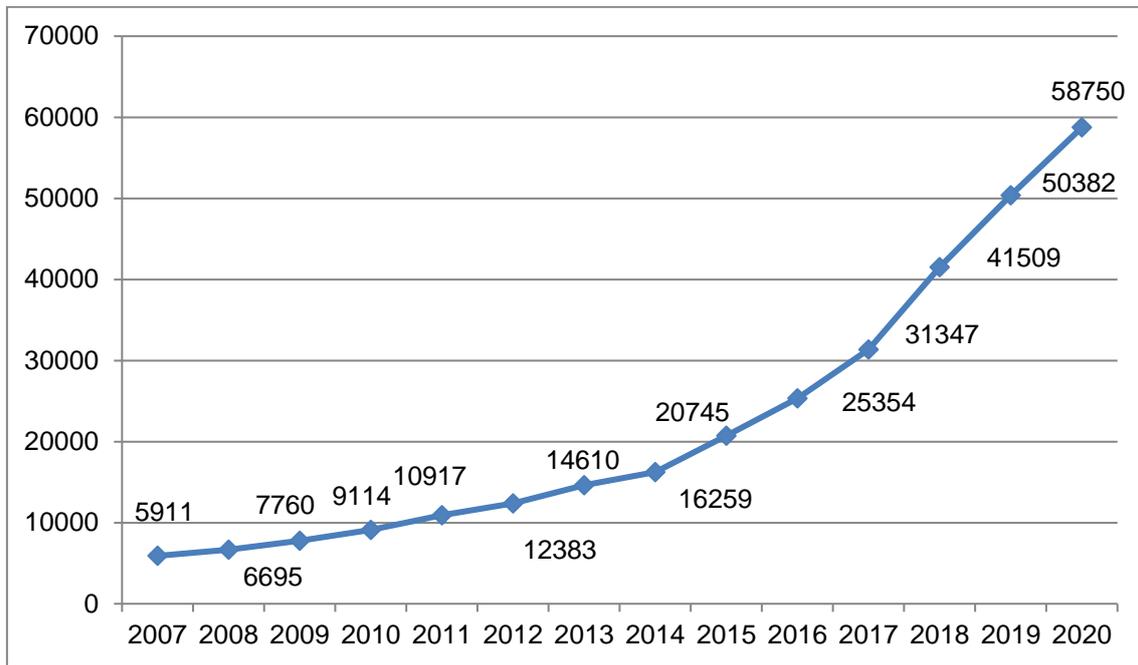
Según datos de la Agencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), el comercio electrónico mundial alcanzó los 26,7 billones de dólares de ventas en 2019, siendo el 82% el negocio de empresa a empresa (B2B), que fue de 21,8 billones de dólares y de empresa a consumidor (B2C) 4,9 billones de dólares, según el último informe publicado en mayo de 2021.

Según el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (O.N.T.S.I.), el volumen de comercio electrónico de empresa a consumidor, (B2C), negociado en España en 2020 ha sido de 58.750 millones de euros, lo que supone un incremento del 16,6% sobre el año anterior, confirmando la intensidad de su crecimiento en los últimos años.

Como se puede observar en el siguiente gráfico 3.1, desde 2007 hasta 2020 viene creciendo a una tasa de crecimiento anual compuesta del 17,8%, siendo el crecimiento especialmente pronunciado desde 2014, habiendo sido sus tasas de crecimiento anual desde este año los siguientes: 27,5% en 2015, 22,2% en 2016, 23,6% en 2017, 32,4% en 2018, 21,4% en 2019 y la ya comentada del 16,6% en 2020, lo que significa una tasa de crecimiento anual del 20,1% referido a estos siete años.

En el momento de la entrega de esta tesis el O.N.T.S.I. no ha publicado aún los datos correspondientes a 2021. Todas las estimaciones indican que el comercio electrónico B2C en España continúe por esta senda de crecimiento exponencial en los próximos años.

Gráfico 3.1. Volumen de negocio del comercio electrónico B2C en España en millones de euros (evolución 2007-2020)



Fuente: O.N.T.S.I.

Este crecimiento lleva implícita, a su vez, una diversificación creciente del mercado electrónico hacia múltiples sectores, siendo el de moda y complementos el hegemónico en España, aunque irrumpe con fuerza en los últimos años el sector de los servicios profesionales en el mundo “online” (Observatorio eCommerce & Transformación Digital, 2017).

Esta diversificación sectorial, va acompañada de una extensión en paralelo hacia todo tipo de relaciones comerciales. Todas y cada una de las relaciones comerciales e institucionales existentes en los modelos de negocio tradicionales, tienen su reflejo en “formato” electrónico, y, entre ellos, destacan por su volumen de contratación los siguientes:

- Negocios entre empresas y corporaciones, B2B (*Business to Business*).
- Entre empresas y todo tipo de Administraciones, del Estado, Regional o Local, B2A (*Business to Administration*).
- Entre particulares, C2C (*Consumer to Consumer*).
- Negocios originados por el consumidor final, que es quién establece las condiciones de venta, C2B (*Consumer to Business*).

- Negocios que usan dispositivos móviles para conectarse con el cliente potencial, M2B (Mobile to Business).
- L-commerce, variante de la anterior cuyo objetivo es promover negocios entre individuos por estar en un momento determinado en una ubicación específica.
- Entre empresas y Gobiernos, B2G (Business to Government).
- Negocios con inversores, B2I (Business to Investor).
- Negocios de canal de distribución, B2B2C (mayorista-minorista), gracias a la visibilidad que ofrece la red y a la personalización de la oferta por el acceso a información contenida en grandes bases de datos (Big Data).

Además, la red posibilita todo tipo de relaciones con distintos grupos de interés, como, por ejemplo, las relaciones con los empleados, B2E (Business to Employee), o las relaciones de la ciudadanía con las distintas Administraciones Públicas y Gobiernos, C2A y C2G, a veces llamado G2C, (Citizen to Administration and to Government).

No es el objetivo de este estudio profundizar en este campo de análisis, pero cabe ahora remarcar que el tendero tradicional, tal y como le conocemos, está inmerso en un proceso de adaptación a esta realidad imparable, ampliando su estrategia de negocio hacia una mayor multicanalidad, para hacer posible que la tienda física no sea el único punto de contacto con el cliente.

Dicho proceso de adaptación y su resultado en el mundo empresarial puede ser un interesante campo de investigación para futuras tesis.

3.3. Modelo del Cebo y el Anzuelo

Consiste en la captación de clientes en base a una oferta atractiva o incluso gratis total, el cebo, captando su fidelidad posterior en base a la venta recurrente de productos o servicios complementarios, el anzuelo, que genera para la organización mayores beneficios.

Este modelo surge por primera vez en la historia empresarial a principios del siglo XX, de la mano de King C. Gillette y su famosa maquinilla de afeitar de cuchillas desechables, que supusieron una auténtica revolución en el mercado, y el consiguiente éxito de ventas para su compañía, por su concepto innovador, unido a una atractiva campaña de marketing, y, sobre todo, por la enorme cantidad de “anzuelos” vendidos, es decir los recambios de cuchillas desechables, que suponían la verdadera fuente de

beneficios, a las que se habían hecho cautivos los clientes que adquirieron su maquinilla de afeitar a un precio tremendamente atractivo. Tras más de 115 años de historia, este modelo continúa vendiéndose con éxito en el mercado.

Modelo del cebo y el anzuelo: Gillette



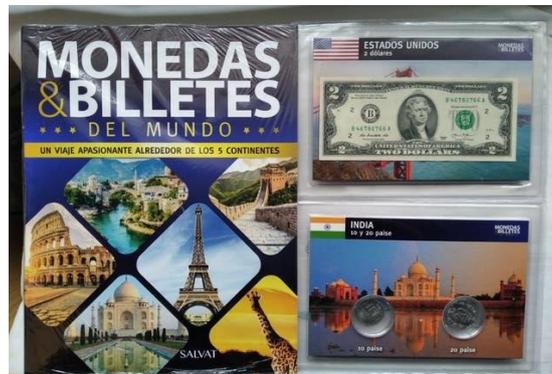
Fuente: <https://www.gillette.es/gillette>

Desde su aparición hasta nuestros días, este tipo se ha aplicado en numerosos sectores empresariales muy conocidos.

A modo de ejemplo, se recogen los siguientes negocios encontrados en la práctica empresarial, que se enmarcan en este tipo de modelo:

- Fascículos por entregas, en los que se regala, o se entrega a precio muy reducido, el primer número o incluso varios primeros números. Este modelo se popularizó en España en los años 70 del siglo XX. Son ejemplos de este negocio la venta de toda clase de enciclopedias, libros y series divulgativas por fascículos.

Modelo del cebo y el anzuelo: colección salvat



Fuente: <https://www.salvat.com>

- Colecciones de múltiples objetos, basadas en idéntico “cebo” que el anterior. Existen un número ingente de ejemplos de este negocio, que aún sigue vigente en España.
- Impresoras, cebos, y sus cartuchos cautivos a modo de anzuelo. Canon, Epson o HP son ejemplos de este modelo.

Modelo del cebo y el anzuelo: impresora y cartuchos HP



Fuente: <https://www.hp.com>

- Cepillos eléctricos y sus recambios

Modelo del cebo y el anzuelo: cepillo eléctrico Oral-B



Fuente: <https://www.oralb.es>

- Fuentes dispensadoras de agua y sus bombonas de repuesto, como Aquaservice o Acquajet.

Modelo del cebo y el anzuelo: Aquaservice



Fuente: <https://www.aquaservice.com>

- Cafeteras para cápsulas y sus consumibles específicos. Krups, Lavazza o DeLongui venden sus propuestas para cápsulas de Nespresso, Dolce Gusto o Tassimo.

Modelo del cebo y el anzuelo: Nespresso



Fuente: <https://www.nespresso.com>

- Servicios de telefonía móvil que utilizan a modo de cebo la entrega gratuita o a precio muy reducido del teléfono móvil. Telefónica y Vodafone son dos ejemplos de ello.
- Empresas de servicios de software que desarrollan el programa base y lo entregan de modo gratuito y posteriormente cobran licencias por el uso, las actualizaciones, el mantenimiento o las consultas técnicas y por incidencias y resolución de problemas, como por ejemplo SAGE.
- Este modelo se ha aplicado incluso en negocios por internet, utilizando como cebo la entrega gratuita de algún producto o servicio, como por ejemplo un libro o un curso online, a cambio de datos del cliente, como por ejemplo su dirección de correo electrónico, para utilizarlos en campañas para vender otros productos anzuelo o para venderlos a otras compañías para sus campañas de marketing electrónico.

El éxito de este modelo radica en la psicología del consumidor y en la seducción que supone para él todo aquello que resulta gratis o a muy bajo precio, cuando percibe que el valor de lo que recibe tiene un gran valor, enfocando en este hecho su atención y por lo tanto dando menos importancia al precio que debe pagar posteriormente por los anzuelos.

La clave de este modelo se encuentra en la fidelización de los clientes en el consumo de anzuelos a lo largo del tiempo para, como mínimo, poder rentabilizar los costes implícitos en el cebo, teniendo en cuenta que habrá un número indeterminado de adquisiciones de cebos que no tendrán continuidad posteriormente, por lo que es necesario tener descontada esta inversión en cebos sin retorno.

A estos efectos una característica típica de empresas de servicios, como por ejemplo los de telefonía, es la cláusula de permanencia, por la que se obliga al cliente a recibir y pagar el servicio (los anzuelos) durante un tiempo mínimo que haga rentable a la empresa prestadora la entrega gratuita del producto cebo.

Este modelo ha evolucionado también hacia variantes inversas, de lo que son ejemplo el libro electrónico, como el Amazon Kindle, y el iPod de Apple.

Al contrario que en los modelos tradicionales, éstos están basados en la compra del soporte reproductor de libro o música, que son de uso exclusivo para una tecnología determinada, a un coste relativamente alto, que se ve compensado por la posibilidad de adquirir los libros o canciones individuales, no integradas en un CD completo, a un coste muy inferior al resto de opciones, de ahí que el modelo sea económicamente atractivo, al modo de cebo y anzuelo invertidos.

3.4. Modelo de Franquicia o Licencia

Negocio en virtud del cual una empresa o persona física, el franquiciador, cede a otra, el franquiciado, los derechos de fabricación, explotación y uso de su marca, venta de sus productos o prestación de sus servicios, en una zona determinada, bajo las normas, asesoramiento y supervisión del propietario del negocio cedente o franquiciador y bajo pago de unas compensaciones económicas que se sustentan, fundamentalmente, en el pago de un canon de entrada o licencia y de un pago periódico o canon, ya sea fijo e independiente de las ventas o como un porcentaje de la facturación, normalmente, anual.

Este modelo tiene claras ventajas tanto para el franquiciador como para el franquiciado, entre las cuales destacan las siguientes:

- Para el franquiciador:
 - Expansión geográfica y crecimiento relativamente rápidos, en base a la imagen de marca creada, instalando nuevos establecimientos con cierta fluidez.
 - Se minimiza la inversión asociada al crecimiento.
 - Disminución de los gastos de gestión.
 - Reducción de gastos de personal.
 - Eficiencias en producción y aprovisionamiento.
 - Economías de escala en marketing, comunicación y creación de imagen de marca, al multiplicarse los impactos a través de la propia expansión de los franquiciados.
- Para el franquiciado:
 - Mayor seguridad comercial y financiera y menor esfuerzo en la puesta en marcha, gracias a que, habitualmente, gestiona un producto o servicio conocido y ya introducido con éxito en el mercado.
 - Exclusividad de productos y/o de territorio.
 - Asesoramiento técnico en todos los aspectos de gestión empresarial, desde la política comercial, de marketing, de investigación de mercados, de precios o de imagen, incluido el escaparate, hasta la formación de los empleados, gestión de los stocks, financiación, presupuestos, inversiones, sistemas de gestión e información contable.
 - Acceso a crédito en condiciones ventajosas, apoyado en el prestigio del franquiciador.

No obstante, el modelo tiene también algunas desventajas para ambos:

- Para el franquiciador:
 - Riesgos por uso indebido, no deseado o que no encaje en la política del franquiciador.
 - Riesgos por competencia desleal de antiguos franquiciados que se establecen por su cuenta fuera de la franquicia, aprovechándose de las técnicas y conocimientos adquiridos al pertenecer a ella.

- La parte más cercana a los clientes no está bajo su control directo.
- Riesgos financieros, al depender el retorno del negocio de los rendimientos de la red de franquiciados.
- Para el franquiciado:
 - De tipo financiero, ya que los costes de licencia de entrada y los pagos periódicos suponen un coste fijo adicional de apertura y gestión del negocio, no son negociables y son más altos cuanto más fuerte y exitosa es la marca franquiciadora.
 - De tipo corporativo y de gobierno, ya que la toma de decisiones suele estar muy limitada para el franquiciado.
 - De tipo sistémico, ya que la imagen de marca y la marcha del negocio de cada franquiciado, se ven influidas por el buen funcionamiento de todos y cada uno de los franquiciados, que se influyen mutuamente de manera sistémica.

Según Analistas Financieros Internacionales, “el entorno económico y de mercado ha impulsado la expansión de modelos de negocio probados y con buen desempeño”, como la franquicia, apuntando asimismo buenas perspectivas para los próximos años (Afi Guías, 2017).

La tendencia de crecimiento observada en España en los últimos años se ha estabilizado en 2022, año en el que, de acuerdo con el informe “La Franquicia Española en el Mundo 2022”, aparecen registradas 1.132 marcas, el mismo número que en 2021 (Asociación Española de Franquiciadores, 2022).

El mercado está creciendo en una doble vía. Por una parte, existe un mayor número de casos asociados a canalización de emprendimiento e inversión, pero, además, hay un mayor número de empresas que dan el paso de transformarse en franquiciadoras como canal de crecimiento y expansión geográfica.

Por otra parte, la franquicia está siendo vehículo de internacionalización para las empresas españolas. Según señala el informe “La franquicia española en el mundo”, de la Asociación Española de Franquiciadores, en 2021 existen 288 marcas, que operan en 139 mercados a través de 18.808 establecimientos (A.E.F., 2022).

El crecimiento experimentado, así como su proceso de internacionalización, están consolidando este tipo de modelo de negocio como uno de los de mayor éxito de los últimos años, especialmente en los sectores de moda, hostelería y restauración y estética.

La puesta en marcha de estrategias multicanal y de comercio electrónico favorece el propio crecimiento de las franquicias, ya que se constituyen en puntos de apoyo para las empresas a la hora de reforzar su imagen de marca y de multiplicar sus puntos de entrega para canalizar las ventas “on-line”.

3.5. Modelo de Cola Larga

El término fue acuñado por Chris Anderson (Anderson, 2006), cuando al analizar el impacto de Internet en el mundo de los negocios, generó una visión clara acerca de la enorme oportunidad que se abría a través de la nueva tecnología, que ofrece nuevas eficiencias en distribución y provoca cambios fundamentales por el lado de la oferta, creando nichos de mercado que no existirían sin la propia red.

Las oportunidades de mercado surgen especialmente en el ámbito de los nichos de negocio, cuya característica intrínseca es el pequeño volumen, y la plataforma de comercio ilimitado que ofrece Internet sin las restricciones de espacio necesario de almacenamiento, volatilidad de precios, caducidades, mantenimiento y otras variables que limitan en el negocio tradicional la oferta que puede ser ofrecida de modo rentable por el pequeño comercio.

Como ejemplo de la importancia que tienen los inventarios en uno y otro modelo, un comercio dedicado a la venta de calzado en una calle céntrica de una gran ciudad no dispondrá de más de 40 referencias con la numeración estándar completa. Una tienda online, de venta por internet, podrá tener 2.000 referencias listas para entregar en cualquier lugar del mundo en un máximo de 48 horas. La diferencia, como se ve, es impactante.

Este fenómeno anticipa efectos en el largo plazo en la economía y los negocios, así como en la cultura de compra de los clientes potenciales.

Anderson lo denominó “de Cola Larga” porque al representar la curva de demanda estándar, según se puede ver en el gráfico 3.2, el área de mercado de productos nicho de baja rotación, en la que se venden menos unidades de más productos, se asemeja a la cola de un animal colgando de su cuerpo, perfilado por el área de los

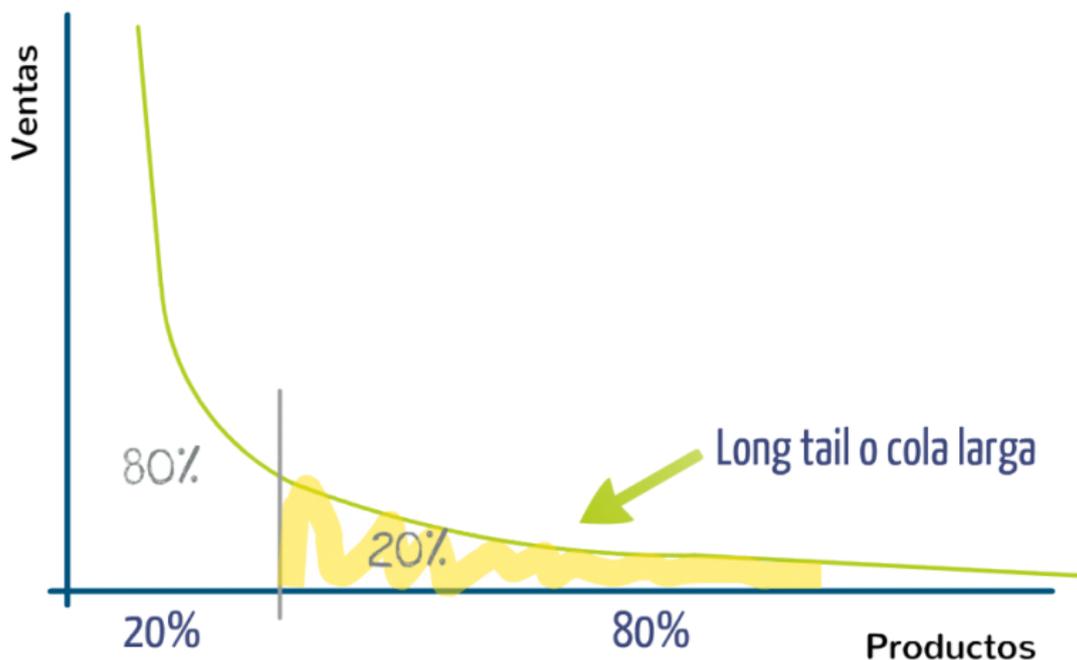
productos estrella, los mejor vendidos y de alta rotación. La cola no es más que la representación gráfica de las ventas, marcadas sobre el eje de ordenadas, para cada referencia disponible para la venta, dibujadas sobre el eje de abscisas. De hecho, Anderson al publicar su libro acerca de este modelo lo tituló “La Cola Larga. Por qué el futuro de los negocios es vender menos de más” (Anderson, 2006).

Como se observa en el siguiente gráfico 3.2, simplificando la realidad bajo el principio clásico de Pareto, el 20% de los productos, los de alta rotación, aportan el 80% de las ventas y el 80% restante, los productos nicho, de baja demanda, el 20% restante de las ventas, desplazándose la curva de ventas a lo largo de “la cola”.

Pero es precisamente este hecho lo que supone una oportunidad de negocio rentable, al hacer posible una oferta eficiente a un mercado potencial de tamaño global, solamente accesible gracias a internet.

Gráfico 3.2. Representación gráfica del modelo de cola larga.

Curva de ventas por producto



Fuente: Prim (2015)

Se tiene la capacidad de ofrecer, pues, un amplio número de productos, compatibilizando la venta de aquellos que muestran una alta rotación con la venta de un amplio abanico de artículos con poca demanda, que lleva a la realización de un gran

volumen de ventas pequeñas a lo largo de la “cola” que finalmente contribuyen a hacer rentable el modelo.

Así, la tecnología está convirtiendo los mercados de masas en “millones de nichos” (Anderson, 2006).

Para el potencial cliente el modelo resulta enormemente atractivo por su capacidad de atender necesidades verdaderamente nicho, minoritarias. Pero, además, si la oferta es eficiente, y por lo tanto la estructura de costes es menor que la del comercio tradicional, los ofertantes están en condiciones de ofrecer precios más bajos para los productos estrella con lo que el cliente potencial se beneficia doblemente del modelo.

El mejor ejemplo de este modelo es Amazon, que se ha convertido en líder mundial de ventas por internet, no solo debido a que se pueda encontrar cualquier cosa imaginable que exista sino porque ofrece al comprador las mismas o incluso mayores garantías que el comercio tradicional, con medios de pago, logística, empaquetado y entrega absolutamente seguros.

Esta ha sido asimismo una aportación colateral de este negocio a la economía y los negocios ya que ha posibilitado un avance en la seguridad, tanto de medios de pago como en la cadena logística no conocidas hasta entonces y habiendo además extendido la propuesta de valor a lo largo de toda la cadena de intervinientes en el proceso de venta.

En el caso de Amazon nada menos que la mitad de sus ingresos provienen de la venta de libros raros, no disponibles en librerías convencionales, lo que da una idea clara de la importancia del nicho, del producto exótico, destinado a un público minoritario y difícil de encontrar en el circuito de venta tradicional.

3.6. Modelo de Suscripción

El modelo de suscripción comercializa accesos a un producto o servicio con una determinada periodicidad, ya sea diaria, semanal, mensual, anual o personalizada con bonos por un número de servicios o un período determinados.

Este modelo lleva mucho tiempo instalado en los negocios tradicionales, como venta de periódicos, revistas, servicios telefónicos, gimnasios, centros de estética, centros deportivos, clubes de lectores, alojamiento, servicios públicos de transporte urbano e interurbano, cuotas de pertenencia a asociaciones, estancias en hoteles, y, con

la irrupción del ordenador personal e internet, servicios de software, como antivirus o de acceso a la red.

En el modelo de suscripción la recurrencia del cliente está garantizada, lo cual dota de valor al modelo en cuanto a su flujo determinado de ingresos, por lo que el modelo reduce el riesgo financiero del negocio, permite invertir fuertemente en captación de nuevos clientes, facilita la planificación de picos y valles de demanda, facilita las herramientas CRM, de relación y gestión de clientes, lo que incrementa el conocimiento de los mismos y la profesionalización de la gestión de cara a su retención, fortalece a la empresa de cara a la negociación con sus proveedores y genera economías de escala que incrementan la competitividad.

El modelo asegura un flujo de ingresos basado en periodos cortos de cobro a clientes, y en todo caso, menores que los períodos de pago a proveedores, lo que fortalece la solvencia del negocio.

En la gestión del modelo de suscripción es muy importante no perder el enfoque estratégico al largo plazo. Así, junto a la captación de nuevos clientes, normalmente mucho más cara, una de las claves del negocio es la renovación de los clientes actuales, que habitualmente no lleva costes implícitos. Mecanismos de renovación automática, sin molestias y transparentes para el cliente, son imprescindibles para mantener los flujos de ingresos.

En todo caso, resulta muy importante gestionar el mantenimiento de esos mismos clientes actuales, para que, al menos, no causen baja antes del periodo en el que retorna la inversión realizada para captarlo.

3.7. Modelo de Afiliación

Se conoce como modelo de negocio de afiliación aquel por el que la empresa vendedora establece algún tipo de recompensa para aquellas personas o empresas, los afiliados, que le proporcionen nuevos clientes o pedidos.

Este tipo de modelo se ha visto también impulsado por el auge y la expansión de internet.

El sistema más extendido, aunque no el único, es el de la afiliación a través de enlaces a la página del vendedor, de tal forma que se cobra una comisión por las compras realizadas que provengan del enlace afiliado.

Normalmente la comisión ofrecida es pequeña, por lo que es importante que el afiliado genere, bien a través de su página web, de su blog o de su lista de contactos de correo, una cantidad importante de tráfico que incremente los impactos, y, por lo tanto, la tasa de conversión en compras.

Como complemento a la comisión se pueden negociar adicionalmente pagos por número de accesos desde la página web del afiliado a la del vendedor, aunque no se materialicen en ventas, es decir por dirigir el tráfico de clientes potenciales al vendedor, premiando así la simple visibilidad o por colocación de publicidad del vendedor en el sitio web del afiliado.

El antecedente en el mundo tradicional de los negocios, muy popular en la práctica empresarial mucho antes de la aparición de internet y hasta nuestros días, se encuentra en el sector turístico y de transporte regular de viajeros, por el que la empresa actora se afilia con un restaurante o con una tienda determinados y recibe una comisión por tráfico o por ventas.

La fortaleza de este negocio viene dada por dos características propias del modelo que lo distinguen frente a otros:

- su carácter social, impulsado por la recomendación y la fuerza de las redes sociales e internet.
- su carácter multinivel, que convierte a los clientes en prescriptores y vendedores, lo que hace el proceso de venta mucho más efectivo, por estar apoyado en la recomendación de alguien cercano o, al menos, conocido, y no en la empresa vendedora.

Para la empresa vendedora resulta de interés, principalmente, por la posibilidad de extender su red y multiplicar sus impactos a un coste reducido, aunque presenta como inconveniente fundamental la falta de control del canal de venta.

Desde el punto de vista del afiliado también aporta ventajas ya que el coste de la inversión es nulo y el riesgo asociado a la venta lo asume el vendedor, aunque también presenta inconvenientes para el afiliado como la falta igualmente de control de la oferta

del vendedor, la competencia, que presiona las comisiones hacia abajo o el hecho de que no se cobre nada por las ventas recurrentes que habitualmente se harán ya directamente en la página del vendedor, por lo que se suele cobrar únicamente por la primera venta.

Se da en la práctica empresarial la afiliación denominada “inversa”. En este modelo, es el afiliado el que produce un producto o servicio y lo ofrece en un portal de un vendedor, de forma que cobra una comisión por las ventas que genere.

A este modelo ya hay en la literatura quien la considera una verdadera industria, fundamentado en las ratios de crecimiento mostrado en los últimos años en el mundo, así como las previsiones que se manejan respecto a su crecimiento futuro.

Como se ha visto, los actores principales en este modelo son el vendedor, los afiliados, los anunciantes de publicidad y las redes de afiliación, que constituyen agrupaciones de afiliados para aportar una mayor facilidad de acceso al proceso.

3.8. Modelos de Subasta y Subasta Inversa

El modelo se sustancia en un proceso por el que los potenciales adjudicatarios de un contrato, de un bien o de un servicio ofrecido por un vendedor, compiten entre ellos al mejor postor, ofertando su mejor precio posible, de manera directa y al mismo tiempo hasta cerrar el acuerdo al precio superior ofertado. Se trata, pues, de un proceso de negociación mucho más ágil y eficiente que el método tradicional de negociación, comprador a comprador.

Aunque se trata de un modelo que existe desde la Era Antigua, es en el siglo XX cuando la importancia del modelo y la cuantía de las transacciones realizadas a través de este modelo resulta muy significativa.

Por su transparencia y la eliminación de información privilegiada entre los participantes, evitando influencias que pudieran corromper la negociación, ha sido un modelo usado tradicionalmente por las administraciones públicas a todos los niveles, tanto en el papel de comprador como en el de vendedor realizando una parte importante de sus transacciones a través de este modelo, principalmente en sobre cerrado.

Dentro de este modelo se dan diferentes formas de sustanciar la subasta:

- Subasta ascendente o inglesa. Es la más utilizada. El precio va aumentando sucesivamente hasta que el último precio ofertado por un comprador no es superado, por lo que el bien subastado se adjudica a este último.
- Subasta descendente, también conocida como holandesa. Modelo en el que el mecanismo de fijación del precio es inverso al modelo anterior. El vendedor fija de inicio un precio de salida, que va disminuyendo sucesivamente hasta que se encuentra un comprador que acepte.
- Subasta a sobre cerrado, al primer precio. Los interesados presentan sus ofertas en sobre cerrado y el bien se adjudica a quien presentó la mejor oferta. A diferencia de los dos anteriores, los participantes presentan sus ofertas desconociendo las de los demás y además el ofertante solo puede presentar una única oferta.
- Subasta a sobre cerrado, al segundo precio. Se trata de una variante del modelo anterior con la diferencia de que el ganador de la subasta es el segundo mejor precio presentado.

Con la irrupción de internet se ha extendido también este modelo en todos los sectores de negocio e incluso lo han adoptado multitud de empresas y corporaciones para sus procesos de compra y de selección de su panel de proveedores, dándose pequeñas variaciones en las reglas del juego, como tiempos limitados, precios mínimos, plazos de presentación o fianzas.

El modelo, especialmente en las subastas por internet de productos de alto valor, suele contemplar el pago de una tasa para entrar a pujar. De esta manera, las plataformas de subastas pueden basar su propuesta de valor en la posibilidad de adquirir dichos productos a precios muy competitivos y por debajo de su precio de mercado, debido a que parte de su flujo de ingresos viene garantizado además de por la comisión de la venta del producto por la venta de cuotas para acceder a la subasta.

En este negocio, como en otros que se vehiculan en internet, la confianza es un factor absolutamente clave.

En la subasta inversa, el proceso es el contrario al descrito para la subasta normal: en este caso son los potenciales vendedores de un producto o servicio los que compiten entre sí para adjudicárselo ante un solo comprador. Los ofertantes participan en la puja y se va ofreciendo un precio cada vez menor, coste desde el punto de vista del

comprador, hasta que no hay ningún vendedor dispuesto a bajar más el precio y se adjudica el bien o servicio a la última mejor oferta.

También en ella existen distintas variantes, como por ejemplo la de precio único: si dos o más participantes ofrecen el mismo precio, y este es el más competitivo, no se tienen en cuenta y se adjudica al siguiente más alto, siempre que sea único.

El modelo tiene una aplicación limitada a aquellos negocios en los que se pueda establecer un pliego de condiciones con una descripción clara de la calidad exigida, ya que, al tratarse de un proceso cuya única orientación es el precio, se pueden dejar de lado otras consideraciones que creen perversidades a la hora de la ejecución, llegando incluso a darse la necesidad de renegociar la adjudicación si finalmente el vendedor adjudicatario ofreció un precio tan bajo que no le permite materializar el contrato adjudicado.

Como en el caso de la subasta tradicional, también en el caso de la subasta inversa, las administraciones públicas han sido las principales usuarias de este modelo en sus licitaciones.

Y también aquí, gracias al desarrollo de herramientas vía internet, el modelo se ha popularizado y extendido a particulares, a través de subastas online. eBay o Tilbuy son ejemplos de plataformas por internet, que realizan subastas, en el caso de la primera, y subastas inversas, en el caso de la segunda.

3.9. Plataformas Multilaterales

Modelo en el que dos o más grupos de clientes distintos, pero dependientes entre sí en la cadena de valor establecen relaciones comerciales.

La plataforma proporciona el canal que permite la interacción entre los partícipes y el valor que aporta aumenta al aumentar el número de usuarios participantes. Así, el valor para los clientes de uno de los partícipes se incrementa al aumentar el número de clientes que participan en las otras partes. Se trata del llamado “efecto de red cruzado”. En los negocios tradicionales el ejemplo más paradigmático de plataforma multilateral es un Centro Comercial, que, actuando de plataforma, pone en relación una amplia oferta de tiendas minoristas con sus potenciales clientes.

No obstante, el referido efecto de red cruzado no es de aplicación directa: aunque crea barreras de entrada altas para competidores y sustitutivos, levantar estas barreras cuesta un enorme esfuerzo, debido a la problemática inherente al propio modelo, ya que ninguna parte querrá ser pionera y no se unirá a la plataforma si antes no lo hace el resto de partícipes. Algunos autores han denominado a esta complejidad el “dilema del huevo y la gallina”. Superar este dilema es uno de los retos más complicados de gestionar para muchas plataformas multilaterales (Hagiu, 2014).

Google es un ejemplo de modelo de este tipo, en el que se ofrecen a los usuarios búsquedas de contenidos de manera gratuita, haciendo rentable la herramienta a través de los ingresos por publicidad de las empresas que pagan para captar la atención de los millones de usuarios, entre los que se encuentra su público objetivo.

Toda la estrategia de Google gira en torno a la información: cuanto mayor sea la información de que se dispone acerca de los usuarios, mayor será la precisión, mayor el enfoque sobre el público objetivo al que se pueden lanzar los anuncios publicitarios.

Otros ejemplos destacados de plataformas electrónicas son eBay y Taobao (plataforma de intercambio y puesta en relación entre compradores y vendedores), LinkedIn (entre profesionales, reclutadores y anunciantes), Airbnb (entre propietarios e inquilinos de viviendas), Uber (entre conductores y pasajeros), Facebook (usuarios y anunciantes), American Express, Paypal y Square (entre comerciantes y consumidores) o Ticketmaster (todo tipo de eventos culturales y consumidores).

Plataformas multilaterales: Uber



Fuente: <https://www.uber.com>

Como se puede observar, entre los ejemplos encontrados se cuentan las empresas de mayor crecimiento de la última década.

Ello se ha debido no solamente al propio desarrollo tecnológico, económico y social, sino a la propuesta de valor en la que se basan estos modelos que reducen los costes de búsqueda y de transacción para los participantes.

En este tipo de negocio existen economías de escala, especialmente en los casos en los que existen costes de desarrollo altos. Así, el coste marginal de captar un cliente de una de las partes o el coste de transacción individual disminuye con el número total de partícipes o de transacciones activas.

La combinación de dichas economías de escala con los efectos de red cruzados entre usuarios y desarrolladores, dotan a este modelo de una potencia extraordinaria y es la causa por la que, a modo de ejemplo, Windows se haya convertido en uno de los negocios de mayor valor en la historia empresarial.

Una decisión estratégica muy importante que debe tomar la dirección de los negocios de plataforma multilateral, no solamente en la puesta en marcha del negocio sino también en los momentos de crecimiento y desarrollo, es la que se refiere a los partícipes: multilateral, sí, pero ¿cuál es el número óptimo que debe tener la plataforma? y ¿quiénes deben ser las partes involucradas?

Un ejemplo claro de esta decisión estratégica a tomar se encuentra en la industria de los ordenadores personales: el distinto posicionamiento estratégico de Microsoft y de Apple respecto a los partícipes han llevado a una y otra Compañía al lugar en el que están.

Así, mientras que Microsoft, con su sistema operativo Windows, es una plataforma de tres partes, interrelacionando a usuarios, desarrolladores de aplicaciones (como Adobe Reader) y fabricantes de equipos (como Dell), Apple se mantiene estratégicamente como plataforma de dos partes, los usuarios y los desarrolladores de aplicaciones, fabricando ella misma sus propios equipos, los Macintosh.

Plataformas multilaterales: Apple Macintosh



Fuente: <https://www.apple.com>

Como resultado, Microsoft se convirtió en una compañía de mayor tamaño y con mucha mayor cuota de mercado. A pesar de presentar una oferta tecnológicamente superior Apple fue relegada a un espacio mucho más minoritario en el mercado.

En el marco de los objetivos de expansión y crecimiento de una compañía también las organizaciones deben decidir si se extienden a la participación de nuevas partes. LinkedIn, la plataforma de red profesional más importante del mundo, es un ejemplo de ello.

Desde su inicio se trata de una plataforma multilateral de tres partes, conectando a usuarios en su aspecto estrictamente profesional, reclutadores y seleccionadores de personal y anunciantes. Los ingresos provienen, en los últimos años, en torno a un 50% por contrataciones de personal, 30% por publicidad y 20% por suscripciones Premium de los usuarios. Como parte de su plan de crecimiento, LinkedIn trata de extender el número de partícipes hacia usuarios corporativos, es decir, departamentos de Recursos Humanos de las empresas para interactuar con sus propios empleados, y hacia desarrolladores de aplicaciones. Y aunque, ciertamente, la incorporación de estas dos partes tan fuertes a su plataforma podría suponer *a priori* una buena palanca de crecimiento para la compañía, dicho crecimiento no es tan evidente, ya que podría ser una fuente de rechazo por parte de algunos de los usuarios actuales de la plataforma, que preferirían, en su caso, no interactuar con sus empleadores a través de esta herramienta, o que los desarrollos de aplicaciones se mantuvieran en el ámbito estrictamente profesional, esto es, se podrían generar conflictos en los intereses de las distintas partes.

3.10. Modelo de Pago por Consumo o “Streaming”

De nuevo, gracias a la expansión de Internet, surge este modelo de negocio cuya propuesta es relativamente sencilla: tarifa plana a cambio de horas ilimitadas de escucha de música, pago de un canon por cada escucha y cero-riesgo de piratería.

El modelo ha supuesto un cambio disruptivo en la industria de la música, tanto como lo fue en su día su digitalización.

La propuesta de valor se sustancia en la disponibilidad y accesibilidad de la música para el cliente, que puede escucharla en cualquier momento y en cualquier lugar tanto con un equipo informático como con un dispositivo telefónico. Además, para las empresas productoras el modelo tiene ventajas en costes, con unos retornos aceptables y con un valor añadido, ya que el propio modelo desincentiva la piratería en los usuarios.

Tanto es así que las plataformas de música en “streaming” están desplazando a gran velocidad a los servicios de descarga, liderados por iTunes de Apple.

El problema para ellas es que, a la vez que desincentiva la piratería, desincentiva la compra de discos. El modelo se basa en cobro por escuchar música, y no por su compra, habiendo reducido las barreras de entrada hasta mínimos históricos, multiplicando la oferta a través de productoras pequeñas e independientes, a la vez que la demanda se ve fuertemente impactada por el cambio generacional de unos consumidores que ya no compran discos.

Las plataformas de “streaming”, lideradas por la sueca Spotify, suman a sus usuarios de pago los consumidores de servicios gratuitos financiados por la publicidad que se inserta en ellos.

3.11. Modelo de Intermediación

Intermediación, según el Diccionario de la lengua española (Real Academia Española, 2014), es la acción y efecto de intermediar, que a su vez hace referencia a relacionar a dos o más personas o entidades, actuar para poner de acuerdo.

Aplicado a los negocios, el modelo de intermediación corresponde a un tipo de negocio absolutamente tradicional, por el que un intermediario relaciona a dos partes, una que ofrece un producto o servicio y otra que los demanda. Negocios tan cercanos y

cotidianos en nuestras vidas como la banca o las agencias de viajes son negocios típicos de intermediación, en los que el intermediario obtiene una comisión por su gestión.

Lo que ha revolucionado el negocio de intermediación tradicional es, una vez más, el auge y expansión de internet, que hace de catalizador del contacto entre una multiplicidad de compradores y vendedores potenciales incrementando el número de impactos y facilitando la transacción en remoto y por vía electrónica.

Los intermediadores aseguran su flujo de ingresos por las comisiones que perciben por facilitar el intercambio, que pueden tener como base conceptos de distinta naturaleza, ya sea el propio contacto, la transacción una vez cerrada, la publicidad que se inserta o incluso un pago fijo por pertenecer a la plataforma de intermediación.

Una empresa tremendamente representativa de este modelo es eBay, que gestiona desde 1995 millones de subastas y de objetos puestos en venta generando un margen por ello que puede llegar al 20%.

Pero la intermediación genera además una posibilidad de negocio adicional a las comisiones enunciadas en el párrafo anterior. La mera actividad del negocio produce información, de manera exclusiva, acerca de los perfiles, comportamientos y hábitos de compra de las partes que intervienen en la transacción. La venta de esta valiosa información a otros para su análisis y toma de decisiones para la generación de campañas de marketing personalizadas y dirigidas a públicos objetivos más enfocados, supone, o puede suponer, un negocio importante para la intermediación. Esta posibilidad se ha incrementado asimismo gracias a las herramientas electrónicas y vía internet por la capacidad que desarrolla para manejar e interpretar la enorme cantidad de información que genera la propia actividad del negocio.

Los sub-tipos dentro de ese modelo son variados, en función de las características de la intermediación:

- El ejemplo ya nombrado de eBay corresponde a un modelo de intermediario de subastas, en el que el precio del producto queda fijado mediante una subasta entre los partícipes interesados.
- Intermediario de mercados, que reúne la oferta de un sector en una plataforma de intermediación, como por ejemplo tripadvisor, que pone en contacto oferta

de vuelos, restaurantes, alojamientos y otros servicios de ocio con demandantes de los mismos.

Algunos de ellos incorporan una propuesta de valor añadido a sus usuarios, desarrollándose hacia un “comparador” por el que muestran al usuario distintas ofertas alternativas para que pueda elegir la mejor en cada momento.

- Intermediación de prescripción, que es muy eficaz en mercados nicho y más efectivo cuánto más especializado es el mercado en el que opera. El asesoramiento a través de la opinión experta está en la base de este negocio.
- Una variante del anterior es el mercado virtual en el que los ofertantes dejan sus productos y servicios a la venta en la plataforma y el intermediario promueve la venta, como por ejemplo Amazon.
- Intermediario de demanda, en el que se recogen los precios que los demandantes están dispuestos a pagar. Un ejemplo es Grupalia.
- Intermediario de transacciones, como PayPal.
- Intermediario de donaciones, que gestionan las aportaciones de los usuarios con un objetivo mínimo marcado por el destinatario de las donaciones. Un ejemplo es Teaming.
- Compraventa por encargo, por el que se encarga al intermediario una búsqueda concreta, como por ejemplo Yaisi.

Modelo de Intermediación: Paypal



Fuente: <https://www.paypal.com>

3.12. Modelo “Freemium / Premium”

Modelo de negocio disruptivo basado en ofrecer un producto de manera gratuita, ofreciendo al mismo tiempo producto ampliado de pago, “Premium”.

El término “Freemium” que da nombre al modelo fue acuñado en 2006 por Jarid Lukin, un gestor de carteras de inversión estadounidense, y, basado en el nuevo término, el empresario Fred Wilson, de Union Square Ventures, definió el modelo ese mismo año y adoptó el nombre para su modelo comercial.

Jarid Lukin juega con las palabras “Free”, gratis, y su contrapunto “Premium”, en el sentido de superior o excelente, por referirse a la oferta opcional que se presenta de manera privilegiada y previo pago.

El modelo completa sus ingresos mediante la inserción de publicidad y campañas de marketing y, de hecho, actualmente es la principal fuente de ingresos del modelo. Afirma Derek Miller (2021), experto en marketing digital, que, aunque el 77% de las aplicaciones más vendidas en la App Store de Apple emplea el modelo Freemium, la mayoría de las empresas de Freemium esperan una tasa de conversión a Premium del 2 al 4%, esto es, que menos del 5% de los usuarios gratuitos se convierten en clientes de pago por acceder a contenidos privilegiados, lo que hace que la captación de anunciantes sea clave para este negocio también.

Es frecuente que las inserciones de publicidad se añadan en la parte gratis, Freemium, del negocio y así proteger de ella al usuario de pago, Premium, como parte de su propuesta de valor dirigida a ese segmento.

Otra de las propuestas de éxito como parte integrante de este modelo son los micropagos, constituyendo así una versión de pago “básica” con servicios superiores a los ofrecidos de manera gratuita, pero inferiores a los ofrecidos en la sección Premium del negocio, que lleva implícito un pago superior. En este sentido, la industria de los videojuegos está siendo la de mayor éxito gracias al bajo coste de sus micropagos.

Hoy día el modelo está absolutamente extendido por todos los sectores y el resto de los modelos de negocio, que se ven así complementados. Como en otros negocios, en este modelo es clave multiplicar el número de impactos en forma de usuarios activos, lo que aumentará la tasa de conversión de usuarios a clientes de pago y, dentro de ellos, la de conversión de los que más pagan, de los de servicio más privilegiado. Así, el modelo

Freemium está experimentando actualmente una enorme expansión, permitiendo el uso gratuito de una parte del producto ofrecido, restringiendo una serie de actividades, progreso o accesos para usuarios de micropago o de pago.

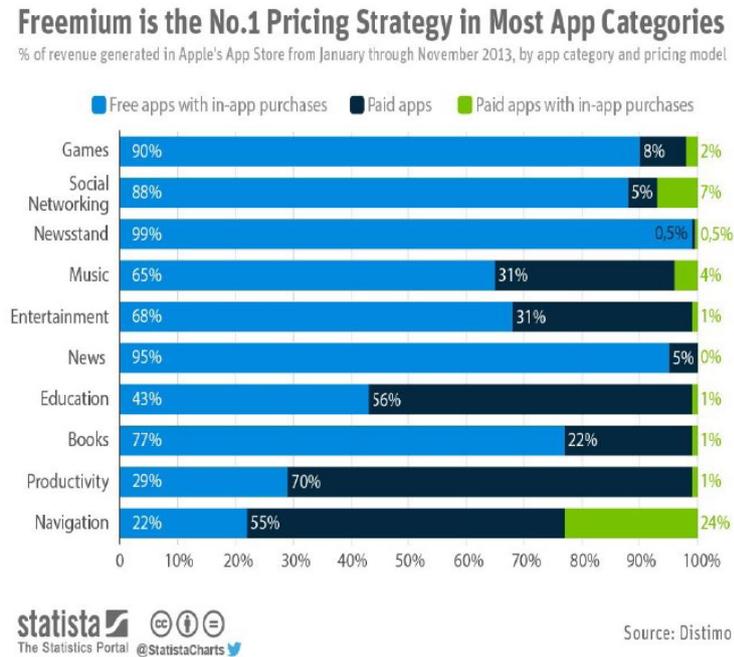
A modo ilustrativo, se presenta en el Gráfico 3.3 el resultado de un estudio elaborado por Distimo para un portal de estadísticas acerca de los ingresos generados por la App Store de Apple a lo largo de un año representativo, en el que se observa que el modelo Freemium era ya por entonces el más extendido en todos los sectores (Dosdoce.com, 2014).

Modelo “Freemium/Premium”: App Store Apple



Fuente: <https://www.apple.com>

Gráfico 3.3. Porcentajes de ingresos en App Store de Apple por modelo de acceso



Fuente: Dosdoce.com (2014)

Una variante de interés en la promoción de este tipo de negocio es la prueba gratis, de tal modo que se permite al usuario la prueba gratuita durante un tiempo de la oferta completa para que la conozca, se familiarice con ella y, finalmente, se anime a pagar por acceder a su uso. Se trata de incrementar los contactos para multiplicar las posibilidades de aumentar las tasas de conversión de usuarios de pago.

3.13. Modelo de Acceso Abierto

Se trata de nuevo de un modelo que surge como consecuencia directa de la expansión de internet. Consiste en el acceso a través de la red a publicaciones, de manera abierta, global, y que no lleva implícito ningún tipo de suscripción ni pago previos. Se encuentra en continuo crecimiento desde los últimos años.

Los campos más extendidos de este modelo son los siguientes:

- Plataformas colaborativas, como por ejemplo “Wikipedia”. Las plataformas con tecnología “wiki” permiten la edición colaborativa, y por definición altruista, de

los usuarios, “democratizando” y popularizando tanto la generación de contenidos como el acceso a los mismos.

- Plataformas en el ámbito educativo, académico y científico. Se trata de la puesta a disposición de publicaciones en estos ámbitos, incluyendo en algunos casos libros de texto, bibliotecas virtuales, préstamo y repositorios científicos, institucionales y de universidades. Plataformas como Elsevier, DialNet, la del Centro Superior de Investigaciones Científicas o la Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes son ejemplos de este modelo.

Modelo de Acceso Abierto: Elsevier



ELSEVIER

Fuente: <https://www.elsevier.com>

- Las denominadas plataformas “Golden Open Access”, que han supuesto una innovación disruptiva en este ámbito y que está enfocado al acceso libre a los artículos de periódicos y revistas, que aparecen disponibles individualmente desde su publicación.

Este modelo convive bien con modelos tradicionales, de tal modo que se dan propuestas mixtas, como, por ejemplo, acceso gratuito para autores y lectores para la revista “online”, combinado con suscripción para la versión en papel, accesos parciales a contenidos o acceso libre tras un periodo de bloqueo que suele ser de entre 6 y 24 meses.

El flujo de ingresos viene aportado por los editores de la plataforma, por donaciones de sus socios, mediante patrocinadores o incluso mediante pago por el autor.

Este modelo ha revolucionado el mundo de las publicaciones en general, y el de las publicaciones científicas en particular, fundamentalmente por lo que respecta a la

rapidez en la difusión de las mismas, ya que se produce de manera prácticamente inmediata, sin largos tiempos de espera para verse publicado, como es el caso en publicaciones científicas escritas tradicionales.

El modelo asegura una difusión global en base a la tecnología disponible. La inter-operatividad entre las distintas plataformas hace que los documentos sean identificables por los buscadores y completamente visibles a lo largo y ancho de la red. Este hecho incrementa además su impacto en la comunidad a la que va dirigida.

Uno de los aspectos críticos en la expansión del modelo es el que afecta a los derechos de propiedad intelectual de los científicos y autores a la hora de publicar. No quedan bajo la protección de propiedad intelectual. Los derechos de autor quedan protegidos a través de un concepto de licencia llamada “commons”, que establece el mecanismo para su copia y distribución, aportando una manera simple y standard de proteger a los autores y de otorgar permisos de acuerdo con las leyes internacionales de propiedad intelectual.

3.14. Modelo P2P (“Peer to Peer”) o de Economía Colaborativa

Internet y en general las tecnologías en la era digital, han favorecido el intercambio de una manera singular y como nunca antes se había producido, ya que han posibilitado potenciar las capacidades individuales al permitir superar limitaciones de espacio, tiempo, costes y disponibilidad de información, lo que antes de la era digital solamente estaba al alcance de las empresas e instituciones tradicionales.

El modelo “Peer to Peer” consiste en el intercambio o venta de productos o servicios entre particulares al mismo nivel, de ahí su nombre, entre pares, entre iguales. En los negocios tradicionales los partícipes son empresas o consumidores. En el negocio entre pares todos y cada uno de los partícipes se convierten en productores, en ofertantes de un bien o servicio, convirtiéndose así en agentes económicos eficientes para producir e intercambiar valor mediante compraventa, alquiler, trueque, préstamo, intercambio o, incluso, donación, poniendo en valor a través de plataformas digitales por internet lo que se tiene o lo que se sabe a cambio de dinero, reconocimiento o por puro altruismo. Los intercambios propuestos tienen un fuerte carácter social basado en la confianza. Se establece así una relación de “socios” y no de “cliente-proveedor”, lo

que hace que la relación entre ellos deba ser equilibrada y gestionada según las reglas fijadas por ellos mismos.

El término “consumo colaborativo” fue acuñado por Ray Algar (2007) en un artículo que tituló de este modo: “Consumo Colaborativo”. Publicado por la revista *Leisure Report* en abril de 2007, se considera la primera aproximación a este modelo (Algar, 2007, p. 16).

La Comisión Europea (2016) en su “Agenda Europea para la Economía Colaborativa” la define como aquellos “modelos de negocio en los que se facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean un mercado abierto para el uso temporal de mercancías o servicios ofrecidos a menudo por particulares” (p. 3).

El concepto tiene un origen tecnológico: está basado en las redes “Peer to Peer”, un sistema de interconexión directa de ordenadores entre sí, es decir, directa de ordenador a ordenador, lo que hace posible la conexión transversal entre particulares en la red sin necesidades de acudir a servidores fijos, posibilitando compartir todo tipo de archivos entre personas de todo el mundo.

Se trata de la expresión natural del cambio en los hábitos de consumo de la sociedad actual, que han cambiado más de lo que llegamos a percibir. El sociólogo Luis Tamayo asegura en una entrevista realizada por César Muela para la publicación digital Hipertextual que “hemos cambiado nuestra forma de consumir, al estar pasando de una economía de posesión a una economía de acceso” (Muela, 2015).

El atractivo del modelo se basa en la propuesta de valor que supone el intercambio al mismo nivel respecto a la inmensa gama de productos distintos que se ofrecen, tanto nuevos como usados y ello de modo más eficiente y a precios más reducidos que en el mercado, ya que no hay intermediarios al tratarse de un intercambio directo entre las partes interesadas y los costes de coordinación de recursos materiales, humanos y financieros son nulos o casi nulos.

Las ventajas son pues tanto para el comprador como para el vendedor, que puede colocar su oferta en un mercado inmenso de potenciales interesados, accediendo directamente a ellos, sin necesidad de invertir ni en publicidad ni en el canal.

Las plataformas entre pares producen su flujo de ingresos a través de las comisiones por los servicios que prestan, por los ingresos por publicidad y por el

aprovechamiento de las bases de datos que generan en los propios intercambios y que pueden resultar de interés a otros prestadores de servicios o vendedores de productos.

Como en otros casos vistos anteriormente, en este modelo el volumen de transacciones resulta un factor clave de cara al aseguramiento de ingresos y rentabilidad.

Al tratarse de intercambios directos entre partes interesadas, la casuística y el tipo de negocios que se pueden dar son tantas como interesados hay, facilitando el modelo el desarrollo de nichos de negocio para auténticos especialistas, que encuentran aquí lo que buscan de forma fácil, rápida y competitiva. Existe oferta incluso de mini-trabajos por parte de profesionales, lo que supone una auténtica innovación disruptiva en el mercado de trabajo. Sectores como el transporte, la restauración, alojamiento, ocio, turismo, enseñanza, el financiero, artesanía o servicios de software presentan modelos de negocio en la práctica empresarial en los que fórmulas de intercambio personal adquieren valor económico.

La plataforma Napster puso en marcha este modelo en Estados Unidos y a partir de ahí se desplegó rápidamente por todo el mundo y todos los sectores. Ejemplos de este modelo los tenemos en plataformas como Airbnb o Blablacar, que ponen en conexión a oferentes y demandantes de habitaciones en pisos o apartamentos en una ciudad concreta unos días determinados o de asientos en un coche un día concreto a un destino determinado, respectivamente. La española Wallapop es una herramienta de venta de artículos entre pares por proximidad, en base a su localización vía satélite.

Modelo de Economía Colaborativa: Wallapop



Fuente: <https://www.wallapop.com>

Para las plataformas colaborativas la confianza es la clave del éxito, por lo que la mayor parte de ellas ponen en marcha una serie de mecanismos para reforzarla, como, a modo de ejemplo, la validación de los usuarios y su valoración por el resto de la comunidad, las coberturas por parte de compañías aseguradoras tradicionales para viajes en coche compartido, viviendas vacacionales de intercambio o alquileres entre particulares (Turon, 2022).

Dicha casuística aplica también a los precios de los servicios que van desde la compartición de gastos, hasta la negociación individual caso por caso y el pago de una cuota que suele ser más baja que las existentes en los mercados tradicionales. Este tipo de empresas son capaces de ofrecer valor a usuarios que buscan algo distinto al tradicional hotel o apartamento para hospedarse o al tren o autobús para viajar, con las ventajas ya comentadas además de facilidad de acceso y coste.

Frente a los modelos basados en el capitalismo industrial tradicional de gestión de recursos centralizados, los modelos de economía colaborativa están basados en la coordinación masiva de recursos distribuidos, no centralizados y disponibles en plataformas descentralizadas (Sundararajan, 2016).

Dadas sus características propias, en algunos casos estos modelos se han considerado como competencia desleal por los agentes de los negocios tradicionales. Ciertamente, existen aspectos regulatorios, de licencias, de seguridad en la propia operación y de fiscalidad de los ingresos, en los que ya están trabajando tanto organizaciones internacionales como países, desde el punto de vista de gestionar la oportunidad que supone dotando a su vez al sistema de las garantías y equidad necesarias, distinguiendo también entre operaciones profesionales y no-profesionales. No en vano, la economía de intercambio está creciendo de una manera imparable en todo el mundo, ya que toda actividad que sea susceptible de canalizarse a través de una plataforma, tarde o temprano lo hará. Según un estudio realizado por consultores de la Compañía PwC los ingresos generados en Europa por la economía colaborativa en 2015 fueron 28.000 millones de euros y para 2025 los estima en más de 335.000 millones de euros (Vaughan y Daverio, 2016).

Los detalles respecto a estos aspectos escapan a la finalidad de este trabajo. Aquí de nuevo se ofrece una buena ocasión para profundizar en la regulación de este modelo en ulteriores investigaciones.

3.15. Modelo MOOC (“Massive Open Online Course”)

Se trata, como su acrónimo en inglés indica, de Cursos en Línea Masivos y Abiertos, cuyas características fundamentales son su accesibilidad, sin límites geográficos ni de horario, la sencillez de uso y su coste nulo, es decir, su gratuidad.

En idioma español se ha intentado introducir en la práctica empresarial y educativa el acrónimo COMA, Cursos Online Masivos y Abiertos, pero hasta ahora la iniciativa no ha tenido mucho éxito, siendo el acrónimo MOOC el más utilizado también en España.

La primera experiencia data de 2008, cuando la Universidad de Manitoba, en Winnipeg (Canadá), realizó un curso online sobre conectividad de 12 semanas de duración y en el que se inscribieron 2.300 alumnos de todo el mundo.

Modelo en auge desde entonces, universidades e instituciones a nivel global están desarrollando nuevos métodos de enseñanza “online” con destino al ámbito educativo y de la formación, de manera gratuita o cobrando una pequeña tasa en concepto de gestión de la certificación, caso de que se desee obtener.

En la pandemia del covid-19 de 2020 este modelo ha demostrado ser de una enorme utilidad formativa y motivacional para mantener conectadas, formadas e informadas a personas con intereses comunes de todo el mundo.

Los oferentes de este tipo de cursos se han preocupado, desde su puesta en marcha, de posicionarlos como garantía de calidad, cuidando al máximo tanto el claustro de profesores como sus contenidos, por lo que han llegado a alcanzar un prestigio importante en el ámbito de la enseñanza no reglada.

Y es precisamente la certificación el tema que más preocupa a la comunidad educativa, tanto a alumnos como a las propias instituciones. La práctica está avanzando hacia buscar alianzas con centros de certificación externos e independientes de reconocido prestigio que valoren el aprovechamiento y otorguen el certificado correspondiente en colaboración con la institución que imparte el curso. Así, a modo de ejemplo, la plataforma Udacity ha alcanzado un acuerdo con Pearson para certificar a sus alumnos en sus centros en más de 170 países del mundo.

Según publicado por Dosdoce.com (2015) el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y la Universidad de Harvard han realizado uno de los estudios más completos sobre los MOOC's, ofreciendo una cartografía general acerca de los mismos. Su análisis reveló datos interesantes de cara a su enfoque, como el hecho de que comprobaron una creciente participación de mujeres o que, en algunos casos, hasta el 39% de los alumnos de los cursos eran profesores.

El estudio, publicado en abril de 2015, reveló que, entre junio de 2012 y septiembre de 2014, período de referencia de este, se inscribieron una media de 1.300 nuevos alumnos cada día a algún curso online de la Universidad de Harvard o del MIT, aspirando alrededor del 60% de ellos a obtener un certificado de aprovechamiento en los mismos.

El mismo estudio cita una encuesta llevada a cabo a propósito de la educación online y los MOOC en los Estados Unidos, que calcula que el número de alumnos que optó por esta vía educativa en el año 2012 fue de más de 6,7 millones, el 32% de ellos en educación universitaria, aunque en la comunidad educativa se ve mayoritariamente como una herramienta de apoyo a la formación presencial y nunca sustitutiva de la misma.

El área académica de mayor participación era el de informática, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), la ciencia de datos y combinaciones de las mismas, con participaciones casi cuatro veces superiores a los cursos de Humanidades y Ciencias Sociales, aunque los alumnos de aquellos cursos mostraron un menor interés en obtener un certificado, ya que las tasas de certificación en las áreas de computación e informática fueron la mitad que las de los cursos de Humanidades y Ciencias Sociales (Dosdoce.com, 2015).

Según el informe "Mercado Global de Cursos en Línea Masivos y Abiertos (MOOC): crecimiento, tendencias, impacto de covid-19 y pronósticos (2021 - 2026)", publicado por MordorIntelligence (2022), en los últimos dos años el enfoque en el cuidado de la salud, la salud pública y la administración y gestión pública aumentó significativamente en el mercado. Además, debido a la pandemia de covid-19, esta tendencia ha ganado impulso en todo el mundo.

Dicho informe valora el mercado mundial de cursos masivos abiertos en línea en 6.845,4 millones de dólares estadounidenses en 2020, estimándolo en más de 18.925 millones para 2026, con una CAGR estimada del 18,13 % entre 2021 y 2026.

Según el mismo informe, en su séptimo año, el movimiento MOOC moderno superó los 100 millones de estudiantes en 2018, desde los 6,7 millones de 2012, mencionados anteriormente. 22 de las 25 mejores universidades de Estados Unidos ofrecen cursos gratuitos en línea y a pesar de una desaceleración en la tasa de crecimiento de nuevos usuarios, las plataformas MOOC experimentaron un incremento de los clientes de pago. Cada vez se ofrecen más títulos a través de plataformas MOOC, lo que apunta a que en última instancia puede ser un modelo de ingresos duradero.

Sin embargo, desde que los MOOC se generalizaron en 2012, sus tasas de finalización siguen siendo un tema muy debatido. Los datos hacen patente un problema particular de este modelo como es el escaso compromiso de sus alumnos, que tiene su reflejo en las bajas tasas de terminación: solamente un 18%. Incluso un 29% de los inscritos, no llega a empezarlo. Ciertamente, a la hora de sacar conclusiones de estos datos hay que tener en cuenta que los alumnos de estos cursos se comportan, más que como alumnos al uso, como usuarios de cualquier servicio web, por lo que hay que juzgarlos desde el punto de vista del comportamiento de este tipo de usuarios, que muestran en general bajas tasas de conversión y de finalización de procesos respecto a su número de accesos.

En todo caso, se están perfilando como una herramienta complementaria de formación en el mundo educativo de enseñanza superior y de postgrado, y, para ello, las instituciones que lo impulsan necesitan desarrollar el modelo para hacerlo rentable.

Las plataformas buscan así fuentes de financiación como patrocinios, cursos “InCompany” pagados por empresas con destino a sus empleados o servicios complementarios de pago. Las universidades de mayor prestigio en la comunidad internacional los están utilizando como herramienta para completar y dar a conocer su oferta formativa de enseñanza reglada.

3.16. Modelo “Bundled” o Empaquetado

El modelo “Bundle” ofrece paquetes de productos, servicios o productos y servicios combinados, creando en el potencial cliente la percepción de acceder a una compra más asequible que si los comprara por separado.

Se trata de un modelo impulsado en los negocios por internet y en el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC’s), como por ejemplo Microsoft con su paquete Office, que vende como un paquete inseparable un conjunto de varios programas independientes, como son una hoja de cálculo, un programa de tratamiento de texto, uno de edición de presentaciones y una base de datos.

El modelo puede asegurar una mayor rentabilidad que si se venden sus componentes individualmente y, en todo caso, asegura una mayor eficiencia en costes de promoción y marketing, ya que en un mismo mensaje se impacta en el público objetivo frente a la alternativa de lanzar tantos mensajes como componentes hay en el paquete.

Además, como en otros casos ya vistos, el modelo contribuye a incrementar la visibilidad de los componentes individuales gracias al paraguas del paquete en el que se integran.

El modelo convive muy bien con otros, como por ejemplo con el modelo de suscripción, o con el de “paga lo que quieras”, explicado en el siguiente epígrafe, y con productos combinados del mundo digital y material, como los implementados con éxito en el sector editorial, combinando en un mismo paquete libros digitales y en papel.

Un aspecto crítico de este modelo, que se ha dado en la realidad empresarial, es el que se refiere a los límites de la libre competencia, habiéndose dado el caso de denuncias a compañías por restringir la libertad de mercado, como Microsoft, denunciada en 1998 por incorporar de manera inseparable y exclusiva su navegador Explorer en su paquete Windows, finalmente obligada en Estados Unidos en 2001 a compartir información de programación con el mercado y por la Comisión Europea en 2010 a ofrecer a sus clientes otros navegadores para favorecer la libre competencia, y, más recientemente en 2017, denunciada por el mismo motivo con respecto a su programa antivirus asociado a Windows.

En España, la plataforma Lektu, es asimismo un ejemplo actual y muy reciente de este modelo. En 2017 Lektu puso en circulación una serie de paquetes de libros electrónicos cuyo valor de mercado es superior a 40 euros y que ofrece a un precio “paga lo que quieras” a partir de un precio mínimo de 6 euros. Los ingresos se reparten entre los editores y la plataforma Lektu. Su CEO, David Fernández, en una entrevista realizada por María González para xataka.com en marzo de 2017, afirma que “Lektu está consiguiendo mayor cantidad de ventas de los “bundles” que de los productos por separado” (González, 2017).

El exponente más social del modelo es la plataforma “Humble Bundle”, referencia en el sector del videojuego, en el que su gama de productos, constituida por paquetes de juegos, aplicaciones, libros electrónicos y otros contenidos digitales, se ofrece en combinación con “paga lo que quieras” pero introduciendo además una novedad respecto al precio, que implica que los clientes, una vez fijado el precio, pueden tomar decisiones respecto al reparto del precio a los distintos socios a lo largo de la cadena de valor e incluso a entidades sociales y de caridad.

3.17. Modelo “Paga lo que Quieras”

El modelo “Paga lo que Quieras”, del inglés “Pay What You Want” (PWYW) o en su variante más social “paga lo que puedas”, da a los indecisos un motivo para lanzarse a comprar, ya que les ofrece una política de precios totalmente flexible y dinámica, pagando el comprador realmente lo que quiera o lo que pueda en relación con la calidad obtenida, partiendo de un precio simbólico sugerido por el vendedor que, en casos extremos, llega incluso a ser cero.

Ese modelo, con un fuerte componente solidario y social, tiene sus antecedentes en experiencias en negocios de restauración y cafeterías puestas en marcha en Estados Unidos en los primeros años del s. XXI. One World Café se funda en 2003 y siguen otros como SAME Café o Panera Cares Community Cafe, que ponen en marcha este modelo, novedoso en el mundo de la restauración, permitiendo pagar incluso con tiempo de trabajo voluntario en sus locales.

El aspecto solidario se propone desde el punto de vista de que los clientes que pueden pagar financian a los que no pueden para adquirir el mismo producto o servicio. Ejemplos como el de Panera Cares han declarado que en torno al 60% de sus clientes

pagan el servicio completo, un 20% pagan un precio superior al propuesto y estos financian al 20% que pagan un precio inferior o incluso nada.

En los negocios por internet, los antecedentes son contemporáneos a esa misma época. La primera experiencia, relevante en este sentido, la lanzó el conocido autor Stephen King en el año 2000, que ofreció a sus lectores pagar lo que quisieran por “The Plant” y llegó a facturar la nada despreciable cifra de medio millón de dólares USA en un año, según declaró el propio autor. Desde entonces no ha dejado de extenderse el modelo, incluso entre autores de prestigio como Paulo Coelho, que ofreció en 2015 algunas de sus obras para descarga a través de su blog al precio de “paga lo que quieras”.

En la industria musical se dio a conocer este modelo en 2007, a través de una experiencia igualmente innovadora en el sector, como la propuesta por el grupo Radiohead que sacó a la venta, para descargar por internet, su nuevo disco “In Rainbows” a un precio de...lo que se quisiera pagar por él.....Un 62% no pagó nada. Aunque la campaña tuvo un efecto colateral muy importante en esta industria, como fue la resonancia que obtuvo: el primer día el álbum tuvo 400.000 descargas y en el primer mes más de 2,5 millones.

Este ejemplo hace patente la fortaleza de este modelo como herramienta de promoción y marketing, incrementando la transparencia en el proceso de compraventa y la visibilidad del producto de una manera exponencial, dando a los usuarios la posibilidad de pagar un precio dinámico, que ellos perciben como justo, pero sobre todo, dándoles la posibilidad de decidir el precio que quieren pagar y, como se ha apuntado anteriormente, dando a los indecisos una buena razón para comprar, ya que, en definitiva, el precio ya no es una barrera o una excusa para no hacerlo.

Se extiende así el modelo por todo el mundo y todos los sectores, on- y offline, llegando, de una manera absolutamente disruptiva, a negocios tan tradicionales como la banca. Por ejemplo, GoBank ofrece a sus clientes una propuesta online de “paga la comisión de servicio que quieras” entre 0 y 9 dólares USA.

En la bibliografía académica se ha destacado que el éxito de este modelo de negocio se basa en las siguientes claves (Raju y Zhang, 2010):

- Puesta en marcha en un mercado altamente competitivo, debido a que, al pagar los clientes potenciales lo que desean pagar, el precio se independiza de las estrategias de ataque y defensa de la competencia, evitándose así las guerras de precios que acaban siempre teniendo efectos perversos en la rentabilidad de la empresa. Si el precio ya no queda fijado por los competidores, las empresas ya no competirán por precio.
- Selección del producto adecuado en un rango de bajo coste, pero susceptible de operar en una banda razonablemente amplia de precio.
- Público objetivo, con perfiles de madurez, ingresos y liquidez adecuados para que la opción “gratis total” no sea la elección permanente.
- Puesta en valor del componente emocional y social de la propuesta, que fortalezca la relación, la confianza y la fidelidad entre comprador y vendedor.

El modelo online incorpora otras herramientas promocionales al concepto, como el acceso libre durante un tiempo determinado para la lectura total o parcial de libros por internet, invitando después al lector a continuar recibiendo el servicio de acceso, previo pago de un determinado importe.

En España, la plataforma de venta de libros electrónicos Lektu, en el mercado desde 2014, es un buen ejemplo de este modelo.

3.18. Modelos “Crowdsourcing” o de Cooperación Colectiva

Los modelos desarrollados bajo el paraguas del modelo “crowdsourcing” tienen como característica común la cooperación de una multitud de asociados, individuos interesados y no contratados, que se unen temporalmente para colaborar en un proyecto con el fin de aportar financiación, ideas, capital humano, soluciones o conocimiento.

La colaboración puede ser retribuida o voluntaria. La contraprestación puede consistir en una recompensa material, en función de los beneficios obtenidos, con la que se busca retorno financiero de mercado o, por otra parte, un reconocimiento determinado, de carácter más emocional o sentimental, como tomar parte en la definición de los contenidos de una trama. Se dan incluso casos en los que la recompensa es conocer personalmente al artista que promueve el proyecto u obtener trato preferente por parte de la institución promotora. Además, la retribución se puede asociar también a donaciones o acciones solidarias.

El término crowdsourcing hace referencia literal a la contribución externa por parte de una multitud de asociados, por lo tanto, una componente fundamental del modelo es la colaboración de una multitud de individuos, aportando cada uno de ellos su “micro-contribución” y haciendo posible que la suma de todos cubra la necesidad demandada en su totalidad, lo que ha le ha hecho muy conocido y popular.

El espíritu del modelo, su verdadero motor, es la voluntad de compartir conocimiento en un determinado proyecto, “el impulso que lleva a individuos a involucrarse y tomar partido: no es un deber hacer sino un querer hacer” (Arango, 2017).

Además, el conocimiento que obra en poder de las personas juega un papel determinante en el modelo que está dando buenos resultados no solamente a empresas en sus comienzos, sino incluso a grandes corporaciones y compañías absolutamente establecidas, que han sabido sacar partido para sus proyectos de desarrollo a esta idea innovadora.

Esta “puesta a disposición en abierto” que supone el modelo tiene asimismo un efecto colateral positivo en la visibilidad e imagen de la compañía en la sociedad, en general, y en sus grupos de interés, en particular.

El modelo permite cumplir con el objetivo planteado de una forma más efectiva, obteniendo en menos tiempo más y mejores resultados y a un menor coste para quien demanda la necesidad a cubrir.

Los medios para llegar a contactar con los posibles interesados en colaborar con el proyecto son múltiples, pero, de nuevo aquí, internet es la herramienta más potente para multiplicar los contactos a nivel global.

Existen distintos tipos de “Crowdsourcing” en función del activo que se aporte al proyecto, encontrándose en la practica empresarial actual, sin ánimo de exhaustividad, los siguientes:

3.18.1 . “Crowdfunding”, Micro-financiación o Financiación Colectiva

Consiste en la aportación colectiva de financiación, muy habitualmente a base de pequeñas aportaciones, por parte de una multitud de individuos interesados en la propuesta de proyecto a financiar.

Normalmente el creador del proyecto propone un objetivo de capital necesario a obtener en un plazo determinado, marcando asimismo un mínimo a obtener, por debajo del cual no se pone en marcha la acción de financiación.

Es el tipo más popularizado actualmente para financiar todo tipo de proyectos y negocios, siendo los de producción editorial y musical los que más acuden a este modelo, también como vehículo para dar visibilidad a autores noveles.

El modelo, no obstante, ha llegado a todo tipo de corporaciones. Incluso el Museo del Louvre de París puso en marcha este modelo a través de la campaña “Todos somos mecenas” para restaurar algunas de sus obras emblemáticas como, por ejemplo, la Victoria de Samotracia. A cambio, los mecenas colaboradores obtenían algunas ventajas en el Museo, como acceso a visitas privadas y descuentos.

La tasa de éxito de los proyectos en España es del 73%, frente al 80% de la media europea (Dosdoce.com, 2015). En 2019, la tasa de éxito de las principales plataformas en España oscilaba entre un 44% y un 100% (Rubio, 2020).

Este modelo tiene antecedentes en casos de cooperación colectiva en busca de financiación, pero que no eran aún un modelo de negocio sino una mera petición de ayuda. En España, por ejemplo, el grupo de rock “Extremoduro” recurrió al micro-mecenazgo en 1989 para grabar su disco “Rock transgresivo”.

Kickstarter es la plataforma de “crowdfunding” más conocida.

Una variante del modelo es el “Fundraising”, que es igual que el Crowdfunding pero enfocado a la financiación de proyectos de carácter social, benéfico, caritativo y de organizaciones no gubernamentales y sin ánimo de lucro. El “Crowdfunding”, por el contrario, está siempre enfocado a la financiación de proyectos de tipo empresarial.

3.18.2 . “Crowdlending”

Consiste en la aportación colectiva de financiación en concepto de préstamo por parte de una multitud de individuos interesados en la propuesta de proyecto a financiar y que, por lo tanto, recuperarán su capital más los intereses pactados por ello, con independencia del buen fin del proyecto.

El factor riesgo distingue a este modelo del anterior, ya que en el caso del Crowdfunding se obtiene una participación caso de que el proyecto llegue a buen fin y obtenga resultados (Cendra, 2016).

3.18.3. Co-creación

Consiste en la aportación colectiva de conocimiento, ideas, datos e información por parte de una multitud de individuos interesados que colaboran para sacar adelante el proyecto propuesto, generando así innovación de manera abierta.

Existen ejemplos de plataformas de “co-creación”, como Quirky, específica para inventores, pero este modelo está siendo puesto en práctica por grandes empresas también como fuente de innovación, para compartir ideas de productos y necesidades a cubrir, de mejora y de puesta en el mercado.

Un modelo particular de “co-creación” es el denominado “User Generated Content”, en el que la aportación colectiva de ideas se materializa en los contenidos y argumentos de un proyecto de realización de anuncios publicitarios o, incluso, de películas de cine, como por ejemplo “Life in a Day”, producida por Ridley Scott en 2011 y realizada a partir de 80.000 videos enviados desde todo el mundo, de los cuales fueron elegidos 335 cuyos autores figuran en los créditos de la película como co-directores.

3.18.4. “Microtasking”

Consiste en la aportación colectiva de tareas, normalmente de baja entidad y contenido, por parte de una multitud de individuos interesados en colaborar con el proyecto propuesto.

Un ejemplo de este tipo de plataformas es “TaskRabbit”. En ella la contribución es remunerada. Una aportación interesante de esta plataforma es la creación de un sistema reputacional alrededor de ella, al exigir que los prestadores de las tareas sean calificados por quienes reciben la ayuda. De esta manera se genera confianza y seguridad en los usuarios y futuros clientes, ya que se dispone así de referencias respecto de la calidad de los servicios prestados, lo que redundará en la reputación y en el buen funcionamiento de la plataforma.

Modelos de Cooperación Colectiva. Microtasking: Taskrabbitt



Fuente: <https://www.taskrabbitt.es>

3.18.5. “Crowdshipping”

Consiste en la aportación colectiva para envíos de productos de punto a punto por parte de una multitud de individuos interesados, que colaboran para resolver esta problemática tan cotidiana.

El modelo fue puesto en marcha de manera pionera por la plataforma “Friendshippr”, que acuñó también su nombre, usando las redes de contactos de los usuarios para poner en común viajes y destinos de los mismos para aprovecharlos como servicio de envío de paquetería.

3.18.6. “Crowdspeaking”

Consiste en la aportación colectiva para la difusión de mensajes, por parte de una multitud de individuos interesados, que colaboran poniendo a disposición su perímetro de alcance en las redes sociales para difundir un mensaje determinado de manera masiva, simultánea y global. La acción de difusión solamente se perfecciona en el caso de que se supere el número mínimo de respaldos planteado de inicio como objetivo.

La plataforma “Thunderclap” ha sido la pionera de este modelo.

3.18.7. “Crowdranking”

Consiste en la aportación colectiva para la clasificación y calificación de contenidos, por parte de una multitud de individuos interesados en colaborar de esta manera con la comunidad.

Plataformas como “Reddit”, de noticias y enlaces en la red, o “Upbeat”, de música, son ejemplos de plataformas de este modelo.

3.19. Modelo de “Gamificación”

El término “gamificación” es un barbarismo procedente del inglés “game”, juego. Su traducción podría venir a ser “ludificación”, según propone la Fundación del Español Urgente (Fundéu, 2012).

En la literatura se encuentra también el término “juguetización” para hacer referencia a este modelo, lo que no corresponde con su espíritu, ya que el modelo no se inspira en el juguete, sino en el juego, al introducir elementos adicionales al mero entretenimiento, como el reto, la participación, la superación, el compromiso o el aprendizaje.

La “ludificación” hace referencia, pues, a la aplicación de técnicas y mecánicas de juego a entornos no lúdicos, como los negocios, para incentivar a un consumo determinado o a un fin altruista, o a ambos.

Consiste en plantear un proceso determinado como si fuera un juego. Se “engancha” a los usuarios y potenciales clientes haciéndoles asumir el rol de un jugador, marcándoles metas y objetivos, haciéndoles sentir que progresan o retroceden, asumir nuevos retos o recibir evaluación en tiempo real, en definitiva, divertirse a la vez que se consiguen los objetivos propios del proceso “ludificado”.

Se trata de asegurar volumen de accesos, de usuarios y de tráfico, como en otros modelos, de tal forma que la plataforma sea atractiva para anunciantes y patrocinadores y posibilite ingresos recurrentes.

El auge de este modelo tiene mucho que ver con la popularización de los videojuegos y su extensión entre la población de todas las edades, lo que despertó el interés de los expertos en marketing de las corporaciones.

Las mecánicas de juego más habituales son los sistemas de puntos, niveles, insignias, clasificaciones y recompensas (Vargas-Machuca, 2013).

Introducir un modelo de “ludificación” en un negocio determinado, tal y como sucede en el resto de los modelos, no garantiza el éxito por sí mismo sino que su mayor o menor interés vendrá dado por la propuesta de valor aportada y no por el mero juego.

Un buen ejemplo de ello lo experimentó la Compañía Google con su servicio de noticias Google News, plataforma con más de 4.000 fuentes de noticias disponibles. En julio de 2011 introdujo de manera experimental en Estados Unidos un sistema “ludificado” que llamó “Google News Badges” (insignias) con el objetivo de aumentar el reclamo del servicio haciéndolo más divertido y, finalmente, incrementar el número de usuarios y el volumen de tráfico en la plataforma. Google decidió suspenderlo en octubre de 2012 volviendo a Google News no “ludificado”, tal y como lo conocemos hasta nuestros días. Los expertos afirman que su fracaso se debe a las carencias del producto Google News que un modelo de “ludificación” no puede resolver por sí mismo, lo cual es una buena lectura de aplicación a otros negocios.

Un ejemplo de éxito que permite explicar la dinámica de este modelo lo tenemos en la plataforma española “Karmacracry”, en la que los usuarios comparten contenidos a través de las redes sociales y van sumando puntos e insignias, según van propiciando un flujo de información determinado y recompensas monetarias, al compartir enlaces patrocinados.

Otro ejemplo es Waze, adquirida por Google en 2013, que a través de una comunidad de usuarios comparte, en tiempo real, todo tipo de datos de tráfico, como atascos y accidentes, radares o precios de combustible. El usuario registrado va sumando puntos y ganando insignias según el volumen de información compartida de manera puramente altruista, ya que no hay recompensa económica de por medio, satisfaciendo su motivación competitiva y de filantropía para acumular logros que son transparentes para la comunidad de usuarios.

Modelo de “Gamificación”: Waze



Fuente: <https://www.waze.com>

Otro ejemplo es Foursquare, aplicación para smartphones basada en geolocalización, en la que los usuarios van interactuando entre ellos y recibiendo información de interés. El usuario declara en la aplicación su localización en un momento determinado, lo que irá concediéndole puntos e insignias. La aplicación le irá suministrando en tiempo real información de interés de sitios cercanos, incluyendo ofertas y descuentos especiales en vigor.

El banco español BBVA ha lanzado un modelo de “ludificación” que permite al usuario interactuar con el banco para realizar todo tipo de operaciones y contratar sus productos del negocio típico, como préstamos o tarjetas. A cambio los usuarios ganan puntos canjeables por música, películas, tablets, entradas a espectáculos o acceso a sorteos exclusivos.

Como se puede observar en estos ejemplos, la dinámica del juego pone énfasis en la fidelización de clientes en base al establecimiento de comunidades de jugadores y sistemas de puntos, logros y recompensas, incluso dinerarias si hay de por medio accesos patrocinados o descuentos y ofertas en establecimientos asociados. Los ejemplos enunciados sirven para ilustrar que todo tipo de sectores, productos, servicios y negocios son susceptibles de encauzarse a través de un modelo de “ludificación”.

3.20. Conclusiones

Se ha identificado una lista no exhaustiva de 18 tipos distintos de modelo encontrados en la práctica empresarial actual, en base a la realidad digital, y por lo tanto global, que preside nuestra economía. Algunos de ellos presentan posibles desgloses y subtipos, en función de las distintas realidades que cubren con ellos.

Lo que este capítulo pone de manifiesto es que la irrupción y la expansión de internet, de las nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC's), de las herramientas que permiten hacer un uso extensivo y cotidiano de las mismas, de la digitalización, así como de la accesibilidad a nivel mundial a todas ellas a un número cada vez mayor de usuarios, han posibilitado la aparición de múltiples modelos de negocio disruptivos, algunos de ellos basados en modelos ya existentes en el mundo tradicional no digital, generando oportunidades de negocio a nuevos actores que han visto reducidas las barreras de entrada tanto financieras, como técnicas y geográficas.

Cabe esperar que la innovación tecnológica y la digitalización, faciliten aun mas la aparición en el futuro de nuevos modelos de negocio y empresas que busquen posibilidades nuevas de diferenciarse en un mercado que ya es global. La propia dinámica del negocio irá dando respuestas a los nuevos problemas que aparezcan de tipo logístico, de seguridad de pagos, de gestión de devoluciones y de afectación al comercio tradicional y a las ciudades en las que operan.

Capítulo 4. Análisis de impacto del Modelo de Negocio. Metodología

4.1. Introducción

Este estudio plantea la investigación acerca del modelo de negocio en dos partes: la primera teórica, conceptual y la segunda, empírica, práctica. Para llevar a cabo esta segunda parte se decidió estudiar el impacto del modelo de negocio en un área y periodo determinados y, para ello, se eligió el Corredor del Henares y su zona de influencia en la provincia de Guadalajara (España) en el periodo de la Gran Recesión, considerando el periodo entre 2007 y 2016.

La investigación cuantitativa, empírica, encontrada en la literatura confirma la conexión que existe entre el modelo de negocio y el éxito empresarial. Así, Zott y Amit (2007), en un estudio realizado sobre los datos de 190 emprendedores cotizados en diferentes bolsas de valores en Europa y Estados Unidos, confirman el impacto de la innovación en los modelos de negocio sobre los resultados de las empresas emprendedoras, mostrando que la fuente de innovación no se encuentra solamente en los recursos controlados por la empresa sino que va más allá, extendiéndose al aprovechamiento de los recursos de socios clave, proveedores e incluso clientes que conforman su modelo de negocio, destacando el diseño del modelo de negocio como una tarea nuclear para los emprendedores y como una fuente de innovación y de valor para las empresas. Albers y Clement (2007) analizan los efectos del modelo premium en el comercio electrónico, a través de una encuesta realizada a 147 empresas activas en comercio electrónico, para concluir que existe impacto del modelo de negocio sobre los resultados empresariales en dicho contexto. En Trabucchi et al. (2019) se confirma el impacto positivo de los modelos de negocio disruptivos sobre una muestra de 186 empresas. Algunos autores (Haddad et al., 2020; Weking et al., 2019) han estudiado específicamente el modelo de negocio como factor de influencia en los resultados de las startups, confirmando la asociación positiva de algunos de los elementos del modelo de negocio, como los proveedores clave o la fidelización de los clientes, en sus resultados. Sus conclusiones corroboran que el modelo de negocio explica el éxito de la empresa e incrementa las ventajas competitivas.

Sin embargo, sus conclusiones ofrecen una limitación importante al no ser directamente generalizables por estar referidas específicamente a un sector o mercado geográfico determinados (Lambert y Davidson, 2013). Aunque este trabajo basa su análisis sobre el sector industrial en una geografía muy determinada, hay tres

características que le dotan de relevancia práctica en el contexto empresarial: por un lado, la comercialización de los productos terminados es, como se verá más adelante, multisectorial, en segundo lugar, las ventas no tienen lugar en un territorio único, y finalmente, pone a prueba el modelo como herramienta de gestión en un periodo de crisis, lo que puede dotarle de fuerza argumentativa para situaciones de bonanza económica.

El Corredor del Henares es un amplio espacio socioeconómico de concentración empresarial, que se configura desde los años 50 del s. XX, a partir del aeropuerto de Madrid Barajas hacia el noreste, sobre el eje de la autovía A-2, Madrid-Zaragoza-Barcelona. La política de descongestión de Madrid impulsada a partir de los años 60, sitúa a la ciudad de Guadalajara en el mapa de los Polígonos Industriales de Descongestión de Madrid, con dos Polígonos: el de El Henares y el de El Balconcillo, extendiéndose el Corredor del Henares a partir de entonces a través de la provincia de Madrid, desde Coslada hasta dichos Polígonos en Guadalajara, a través de un eje que corre junto a la autovía A-2 pasando por los municipios de Alcalá de Henares, Meco, Azuqueca de Henares, Alovera, Cabanillas del Campo, Marchamalo y Guadalajara, e impulsando la actividad económica a lo largo de una amplia zona de influencia sobre 38 municipios, 21 de la provincia de Guadalajara y 17 de la Comunidad de Madrid.

Mapa de España. Localización del Corredor del Henares



Fuente: <https://www.mitma.gob.es>

En el período considerado, el que va desde el año 2007 hasta el año 2016, se incrementó el número de empresas en el Corredor y su zona de influencia en Guadalajara en un 14,3%, gracias al dinamismo de las empresas de servicios. El resto de los sectores, tanto construcción, como industria como agricultura disminuyeron su número de empresas durante el período. El más afectado fue construcción (-41,1), seguido de agricultura (-11,3%), siendo el sector industrial el que menor destrucción de tejido empresarial ha sufrido (-5,8%). La destrucción de empresas industriales se ha producido en la zona de influencia del Corredor, habiendo incluso crecido en el propio Corredor, en donde se sitúan el 80% de las empresas del sector industrial. La desaparición de empresas en el sector industrial se produce de manera continua en el periodo considerado hasta 2014, comenzando a crecer a partir de entonces cada año. El deterioro ha sido menor que el producido en la totalidad de la comunidad autónoma que experimentó una destrucción del 15,1%.

Se realiza una primera delimitación del campo de análisis utilizando como fuente la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), de Bureau van Dijk, construida a partir de los balances y cuentas de resultados publicados por las empresas en cuestión. SABI es una herramienta de información financiera y de Business Intelligence, que ofrece la información relevante contenida en las Cuentas Anuales de 2,9 millones de empresas españolas y 900.000 portuguesas, con un histórico de cuentas desde 1995. La información que contiene se obtiene de diversas fuentes oficiales, en base a la información relativa al impuesto de sociedades y otra información obligatoria depositada por las empresas en los Registros Mercantiles de la provincia donde tienen su sede social. Esta información pública es evaluada por el Ministerio de Hacienda, que refrenda la veracidad de la información.

Se establecen cuatro criterios para la definición de la población objetivo:

1. Criterio geográfico: sobre el núcleo de actividad industrial en el Corredor y su ámbito de influencia en la provincia de Guadalajara. Así se identifica dicho núcleo en los siguientes municipios, 5 del propio Corredor: Azuqueca de Henares, Alovera, Cabanillas del Campo, Marchamalo y Guadalajara y 8 de su zona de influencia: Chiloeches, Villanueva de la Torre, Quer, Tórtola de Henares, Fontanar, Yunquera de Henares, Torija y Trijueque.

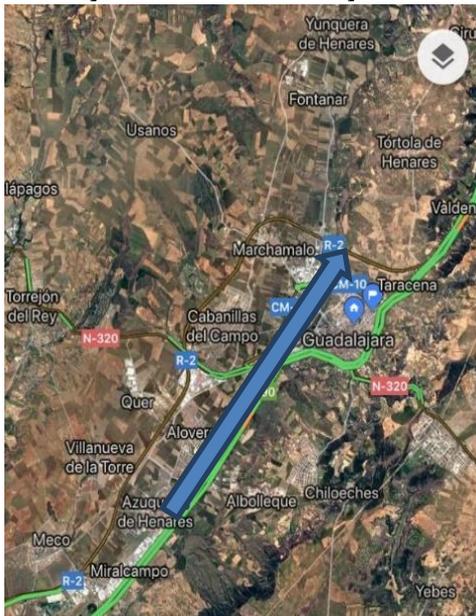
Mapa de Guadalajara. Corredor Henares y zona de influencia



Fuente: <https://www.mapasdeespana.com>

Corredor del Henares en Guadalajara y su zona de influencia

Eje Corredor Guadalajara



Zona de influencia



Fuente: <https://www.mapasdeespana.com>

2. Criterio actividad empresarial: se centra el trabajo en las empresas industriales con actividad de transformación en el territorio definido, tengan o no su domicilio social en el mismo.

Quedan excluidas del campo de análisis las empresas de prestación de servicios de cualquier tipo, como transporte, almacenamiento, banca, servicios financieros o de consultoría, las empresas de construcción, así como las actividades de comercio mayorista, minorista, logística y distribución. En concreto considera todas las actividades de extracción, transformación y fabricación recogidas bajo los Códigos CNAE 2009 05 a 32, ambos incluidos.

3. Criterio tiempo: el estudio analiza el impacto en resultados del modelo de negocio y de su transformación. Para ello se toma como periodo de referencia los años 2007 a 2016, desde el año inmediatamente anterior a la Gran Recesión, hasta los años posteriores a la misma, para medir el efecto de la transformación. Se incorporan al estudio las empresas activas y con Cuentas Anuales publicadas a lo largo del período de referencia. Haber sobrevivido a una crisis tan profunda, como la que se dio en dicho período, está en el núcleo del estudio, dado que ello ha significado o bien un modelo de negocio robusto o bien una capacidad de transformación que merecen ser estudiadas.

4. Criterio tamaño mínimo: se establece como criterio el número de empleados como referencia para definir el tamaño mínimo para ser incorporada al campo de análisis y se fija el límite de tres ó más empleados al cierre del año, al menos en la mitad del período definido en el punto anterior.

4.2. Descripción de la muestra

Bajo el filtro de estos cuatro criterios, se identifica una lista de 156 empresas que cumplen todos ellos y que constituye la población objeto del estudio.

Como siguiente paso, se necesita obtener datos respecto al modelo de negocio y sus elementos en las empresas acotadas en el campo de trabajo.

Para ello, se define una encuesta con el fin de entrevistar a los directivos de máxima responsabilidad de dichas empresas, para obtener, de sus opiniones, los datos relevantes que permitan poner en relación el modelo de negocio con sus resultados. Se considera una fuente adecuada y fiable, a los efectos de la investigación realizada en este estudio.

Realizado un recorrido por las 156 empresas identificadas, se reciben 75 respuestas de entre ellas, que suponen el 48% de las mismas y se constituyen así en la

muestra de esta investigación, con todos los datos necesarios y válidos para realizarla. El tamaño de la muestra se sugiere como adecuado y suficiente para el objetivo de este trabajo por Marcoulides y Saunders, que establecen un número mínimo de 59 observaciones de la muestra para un número de tres relaciones en el modelo estructural, que son las planteadas en el estudio, como se comenta en este capítulo posteriormente en el epígrafe 4.4 destinado a la descripción de la metodología utilizada (Marcoulides y Saunders, 2006).

75 empresarios, uno por empresa, participaron en la realización del cuestionario mediante entrevista personal, una vez explicada la finalidad de la investigación y el tratamiento a dar a sus respuestas y una vez obtenido su consentimiento para participar en la misma, garantizando, en todo caso, la confidencialidad de su contenido individual. Las entrevistas se llevaron a cabo entre octubre de 2018 y diciembre de 2020. Sus empresas forman así la muestra de este estudio. Todos los directivos que han participado en el estudio son propietarios, directores generales, gerentes, directores de recursos humanos o directores de fábrica, y en todo caso, ejercen responsabilidades directas en la gestión y en la definición y ejecución de la estrategia de sus empresas. Se presenta en la Tabla 4.1 las responsabilidades de los directivos entrevistados, así como su distribución por género. Diez de las once mujeres entrevistadas son propietarias y gerentes de sus propias empresas.

Tabla 4.1. Responsabilidades y género de los participantes

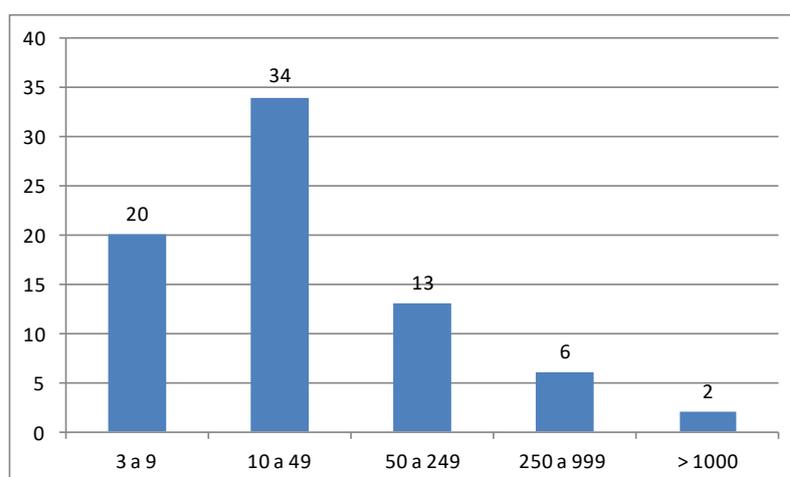
Responsabilidad	Frecuencia	Porcentaje
Propietario	44	59%
Director General	20	27%
Director de Recursos Humanos	3	4%
Director de fábrica	8	11%

Género	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	64	85%
Mujer	11	15%

Fuente: Elaboración propia

En base a los datos disponibles en SABI en los años de referencia, se puede describir la muestra de la siguiente manera. Las 75 empresas de la muestra suponían un volumen agregado de facturación de 2.372,6 millones de euros en 2009, año tomado como referencia en el estudio como el de mayor afectación de la crisis en las empresas de la muestra, pasando a facturar 3.205,9 millones en 2016, lo que supone una evolución de un 35% en 7 años, siendo la inflación total un 12,5% en el mismo periodo (Fuente: I.N.E.). En términos anualizados se trata de un crecimiento anual de las ventas del 4,4% frente a un crecimiento de la inflación del 1,32% anual en el periodo del estudio. La mediana de la facturación de la muestra se sitúa en 2,2 millones de euros tanto en 2009 como en 2016. Daban empleo a 6.863 personas en 2009 y a 7.652 en 2016, 789 empleados más en 7 años, un 11,5%, tras haber superado el periodo generalizado de crisis. La mediana del número de empleados se sitúa en 20 en 2009 y en 21 en 2016. La muestra representa el 75% de la facturación de las empresas con sede social en la provincia de Guadalajara y el 12% de las situadas en Alcalá de Henares (Madrid), aunque más relevante resulta que representa el 89% de la facturación de la población total objeto del estudio. Por otra parte, representa el 33%, el 21% y el 91% de los empleados de dichas empresas, respectivamente. Respecto al tamaño de las empresas de la muestra por número de empleados, como se muestra en el Gráfico 4.1, la mayoría, el 45%, está en el rango de 10 a 49 empleados, seguido del rango de 3 a 9, con un 27%, el de 50 a 249, un 17% y finalmente el de más de 250 con un 11%.

Gráfico 4.1. Número de empresas por tamaño (número de empleados)



Fuente: SABI

Como se presenta en el Gráfico 4.2 y en la Tabla 4.2 siguientes, aunque, la muestra presenta una distribución sectorial muy equilibrada en cuanto al número de empresas, su distribución por facturación muestra un peso dominante del sector Alimentación y Bebidas, con un peso de 49% sobre el total facturado por las 75 empresas en 2016. Tras Alimentación, se sitúa el sector Químico, con un 24%, el de Vidrio y Extracción, con un 14% y el de Piezas y Equipos con un 6%, seguidos de los sectores del Metal y Plásticos, con un peso de un 3% cada uno de ellos y, finalmente, el sector de Manipulado, Papel y Madera, con un peso de un 1%.

Gráfico 4.2. Número de empresas por sector de actividad



Fuente: SABI

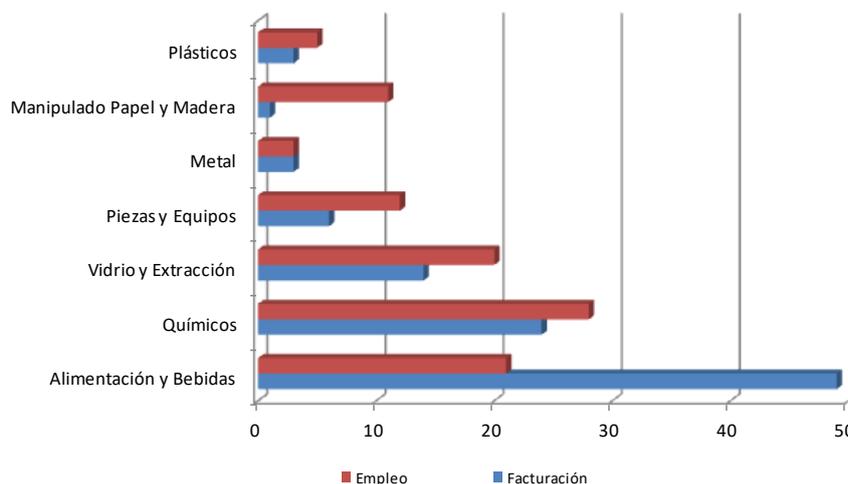
Tabla 4.2. Descripción de la muestra

Sector	% / nº empresas	% / nº empresas exportadoras	% / facturación	% / nº empleados
Alimentación y bebidas	15	4	49	21
Manipulado, papel y madera	14	4	1	11
Piezas y equipos	21	26	6	12
Metal	17	4	3	3
Plásticos	12	18	3	5
Químicos	12	33	24	28
Vidrio y extracción	9	11	14	20

Fuente: SABI. Datos referidos a 2016

Sin embargo, como se muestra en el Gráfico 4.3 siguiente y en la Tabla 4.2 anterior, la distribución sectorial por número de empleados, en base a su situación al cierre del año 2016, es bastante diferente, debido a la intensidad en mano de obra en cada sector. Así, el sector con mayor peso por número de empleados es el sector Químico con un 28% del total de empleados de la muestra, seguido de los sectores Alimentación y Bebidas, con un 21% y Vidrio y Extracción, con un 20%. Tras ellos, Piezas y Equipos, con un 12%, Manipulado, Papel y Madera con un 11% del total de empleados de la muestra. El sector Plásticos aporta un 5% de empleados a la muestra y finalmente Metal un 3%.

Gráfico 4.3. Comparación pesos sectoriales facturación y empleo 2016



Fuente: SABI

Respecto al factor de internacionalización de la muestra, el 36% de las empresas seleccionadas muestran actividad exportadora, con ratios de exportación que se sitúan entre el 5% y el 80% en el año 2016. En todos los casos, la ratio de exportación se ha incrementado en el período analizado, de 2007 a 2016, al ser la apertura de nuevos mercados una medida estratégica de gestión para afrontar la crisis en el mercado doméstico. Todas las empresas que exportaban en 2007, al inicio del periodo analizado, han multiplicado sus ventas al exterior en 2016, entre un 20%, la empresa que menos incrementó el porcentaje de crecimiento de ventas al exterior, hasta multiplicarlas por factor 6, la empresa que más las incrementó. Solamente 7 se lanzaron a abrir mercados exteriores desde cero, es decir desde un 100% de ventas en el mercado español en 2007

a tener un ratio del 5% de exportación, cada una de ellas, en 2016. El sector exportador más dinámico de la muestra analizada es el sector químico. Un tercio (9 empresas) de entre las exportadoras de la muestra son de este sector. Seguidamente Piezas y Equipos, con un 26% (7 empresas), Plásticos, con un 18% (5 empresas), Vidrio y Extracción, con un 11% (3 empresas) y Manipulado, Papel y Madera, Alimentación y Bebidas y Metal con un 4% cada uno de ellos (una única empresa, cada sector).

La exportación no es, sin embargo, la mayor palanca de crecimiento de la muestra en el período considerado, como lo muestran las cifras de evolución sectorial. Así, el sector de mayor peso de la muestra, Alimentación y Bebidas, que con 1.578,7 millones de euros de facturación total en 2016 suponía el 49% del total de la muestra, es el sector de mayor crecimiento en valor absoluto en el período considerado, habiendo crecido 433,8 millones de euros, desde los 1.144,8 millones de euros que facturaba en el año 2009, siendo el sector en el que la actividad exportadora es claramente minoritaria (solamente una empresa, de once). Este crecimiento es el 52% del crecimiento total de la muestra en el período considerado. Por otra parte, el sector más exportador de la muestra, el químico, crece 229,9 millones, desde 532,7 a 762,7, siendo el 28% del crecimiento de la muestra. Estos dos sectores aportan el 80% del crecimiento total de la muestra entre 2009 y 2016. El siguiente sector exportador, piezas y equipos, que supone más de una cuarta parte de las exportaciones en número de empresas, aporta un crecimiento tan solo de 46,3 millones, el 6% del crecimiento. Estos datos sugieren que el crecimiento de las ventas de la muestra no viene determinado principalmente por la exportación. Siendo así, en medio de una crisis como la de la Gran Recesión, el crecimiento puede venir, como trata de confirmar esta tesis, por la gestión y transformación de sus modelos de negocio.

4.3. Datos

Para la caracterización de la evolución de las ventas se ha utilizado la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), de Bureau van Dijk. Se extractan las ventas en el periodo comprendido entre 2007 y 2016.

Para la caracterización y valoración de la implementación del modelo de negocio y sus elementos en las empresas de la muestra, se elabora la ya citada encuesta, con el fin de entrevistar a los directivos de máxima responsabilidad de dichas empresas,

herramienta que se considera una fuente adecuada y fiable, a los efectos de la investigación realizada en este estudio.

Se describe a continuación la encuesta que se ha realizado para este estudio, presentada en el Anexo III, con el objetivo de caracterizar los elementos del modelo de negocio en las empresas de la muestra, como ya se ha comentado. Para hacer una aproximación a sus valores y poder trabajar con ellos, las respuestas al cuestionario se definen por una escala de medida de Likert de cinco puntos (1= en absoluto desacuerdo; 2= en desacuerdo; 3= neutral; 4= de acuerdo; 5= completamente de acuerdo), que recogen las percepciones de los directivos de las empresas, en línea con otros estudios (Bernal-Conesa et al., 2017).

La encuesta se estructura en un panel de 48 preguntas estructuradas en diez bloques, mostrados en la Tabla 4.3 siguiente, que recorren el panel propuesto de elementos y subelementos del modelo de negocio. Dieciocho preguntas son dobles ya que indagan acerca de la percepción de algunos de los elementos tanto en el sector como en la propia empresa. Las doce preguntas restantes preguntan directamente acerca de su grado de implantación en la empresa.

Tabla 4.3. Estructura del cuestionario

Bloque	Número de preguntas	porcentaje / total
0. Consciencia relevancia modelo de negocio	2	4%
1. Propuesta de valor	2	4%
2. Segmentación de clientes	4	8%
3. Canales de acceso a clientes	4	8%
4. Gestión de talento	12	25%
5. Infraestructura necesaria	4	8%
6. Responsabilidad Social Corporativa	2	4%
7. Enfoque a la Seguridad	4	8%
8. Código ético	4	8%
9. Capacidad de transformación del modelo	10	21%
Total	48	

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario interroga a los encuestados acerca de su percepción respecto a la importancia del modelo de negocio para la gestión de empresas, tanto en el sector como en la propia empresa, la relevancia de la propuesta de valor, la segmentación de clientes, el sistema de gestión de clientes, el proceso integral de venta, la disponibilidad de talento, la estructura organizativa, la identificación de los empleados con el modelo, el

sistema de retribución, la gestión de la diversidad, la formación, la red de socios clave, la tecnología, la responsabilidad social corporativa, la seguridad, el código ético, la adaptabilidad y transformación del modelo de negocio, el grado de implantación de las políticas de seguridad y de un código ético, la implantación de medidas de transformación digital y de co-creación, el grado de implicación de la dirección general, el comité de dirección y la totalidad de los empleados en la transformación del modelo de negocio y la consecución de resultados tangibles como consecuencia de la adaptación del modelo de negocio.

Con unos y otros datos relativos a los elementos del modelo de negocio, recabados a través de la encuesta, y a los resultados de las empresas, recabados de SABI, se ha construido una base de datos, sobre una hoja Excel, que constituye la base de trabajo para relacionarlos a través del método de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS) mediante el programa SmartPLS 3.3.3.

El hecho de no existir estudios precedentes de este tipo sobre la zona de trabajo en el período considerado, que supone una barrera inicial por falta de referencias, hace de esta tesis una aportación que se estima de interés por su originalidad y la aplicación de PLS como la metodología empleada en el análisis.

4.4. Metodología utilizada

En el estudio se realiza la estimación de un modelo con variables latentes mediante el método de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS), que combina el análisis factorial, propio de técnicas como la Regresión por Componentes Principales (PCR) y la estimación de modelos de regresión lineal (Chin, 1998). Este método resulta de especial utilidad cuando el tamaño de la muestra es pequeño y se maneja, a su vez, un número elevado de variables, lo que hace que los riesgos de multicolinealidad se hagan más evidentes, y cuando se necesita poner en relación distintos fenómenos sin una base teórica que lo sustente suficientemente (Cepeda y Roldán, 2004; Falk y Miller, 1992). Por razones de confidencialidad, los modelos de negocio de las empresas no son descritos en la información pública disponible, y si lo están, lo es de un modo parcial o incompleto. Como ninguna de las variables a considerar es directamente observable, para la formación de los constructos a introducir en el modelo, se propone recurrir a

indicadores valorados a través de un cuestionario, que aporte los datos necesarios para caracterizar el modelo de negocio y sus elementos.

En primer lugar, resulta necesario determinar cuáles son los elementos del modelo de negocio que van a formar parte de la investigación. Cuáles son los elementos constitutivos del modelo de negocio no resulta evidente ni hay consenso en la literatura al respecto. En Orea et al. (2018) se propone un panel de 11 elementos que se utiliza como base teórica de trabajo en el análisis, según se presenta en el Gráfico 4.4 siguiente.

Gráfico 4.4. Elementos y subelementos del modelo de negocio

EJE ESTRUCTURAL	EJE CENTRAL PROPUESTA DE VALOR Y SU TRANSFORMACIÓN	EJE TRANSPARENCIA
Infraestructura necesaria	Propuesta de valor	Código Ético
Estructura	¿Es coherente con mi propósito?	Gestión de Compliance
Socios clave	¿Qué necesidades de mis clientes satisfago?	
Proveedores	¿Cómo ayudo a mis clientes a su éxito?	
Nivel de dependencia	¿Qué problemas resuelvo?	
Producción	¿Qué me diferencia de mi competencia?	
Tecnología	¿Cuál es la experiencia de mi cliente?	
Responsabilidad Social Corporativa	Capacidad de Transformación	Enfoque Seguridad
Cuidado del Medio Ambiente	Liderazgo	Política
Sostenibilidad	Experiencias de adaptación	Organización
Desarrollo y educación en el entorno	Modelos disruptivos	Recursos
	Co-creación	
	Transformación digital	
	Impacto en resultados	
	Barreras para el cambio y su gestión	
COLUMNA TALENTO	COLUMNA CLIENTES	COLUMNA ECONÓMICO-FINANCIERA
Gestión de Talento	Segmentación de clientes	Flujo de Ingresos
¿qué talento necesito?	¿cuántos segmentos de cliente identifico?	Volatilidad
¿tengo acceso a capital humano de calidad?	¿Cómo es mi modelo de relación con cada segmento (CRM)?	
¿Cómo es mi ADN corporativo?	¿modelo de relación con clientes clave?	
¿organización orientada al cliente?		
¿se identifica el equipo con el modelo?		
¿Cuáles son las herramientas de atracción y retención?	Canales	Estructura de Costes
¿Cómo gestiono la motivación?	¿Cómo nos damos a conocer?	Criticidad
sistemas de remuneración y evaluación del desempeño	¿Cómo ayudamos al cliente a elegirnos?	Estructura fija / variable
¿tengo escuela corporativa? ¿mido su impacto?	¿Cómo es el proceso de compra?	Economías de escala
Herramientas de gestión de la diversidad	¿Cómo aseguramos la entrega al cliente?	Cooperación
	¿Cómo es el servicio post-venta?	Grado de automatización

Fuente: Orea et al. (2018)

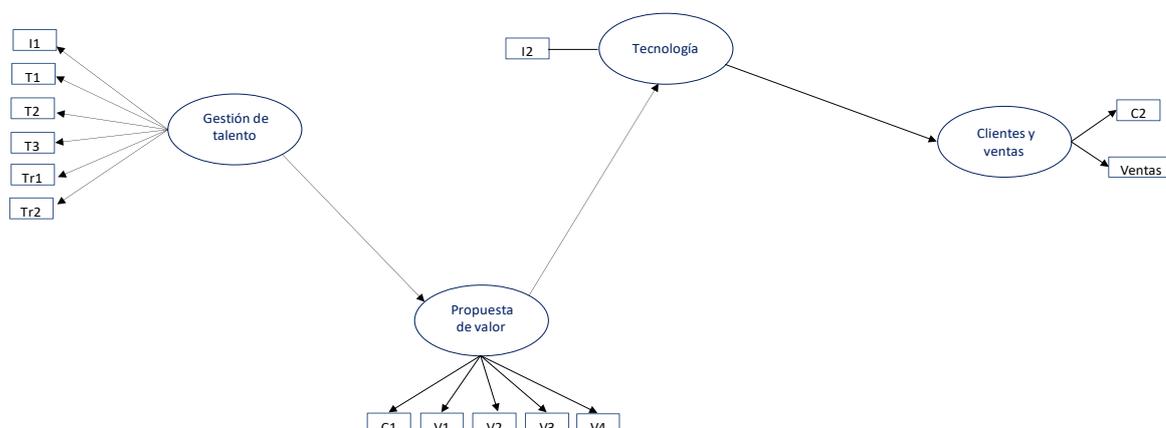
De acuerdo con Orea et al. (2018), el modelo de negocio “gira en torno a un eje fundamental configurado por la propuesta de valor, que debe responder a las necesidades de los clientes que satisface el modelo, a los problemas que les resuelve, al valor que les aporta, describiendo la experiencia del cliente y sus aspectos diferenciales respecto de la competencia”. Este eje se apoya en tres pilares: los clientes, la gestión del talento y la columna económico-financiera, completando el sistema dos ejes transversales: el eje estructural, que viene definido por la infraestructura y tecnología necesarias y la Responsabilidad Social Corporativa y el eje transparencia, compuesto por el código ético y el enfoque a la seguridad. Los aspectos de cumplimiento

normativo y código ético serán cada vez más exigidos a las organizaciones por la sociedad, y por lo tanto por los clientes, accionistas y grupos de interés.

A partir de este panel de elementos se definen las relaciones de los modelos causales a ser evaluados para confirmar las hipótesis relativas al impacto del modelo de negocio tanto en los resultados empresariales como en el empleo.

Respecto al impacto del modelo de negocio sobre los resultados empresariales, el modelo causal, presentado en el Gráfico 4.5 siguiente, lo forman cuatro variables latentes: gestión de talento, que se sitúa en la base del modelo, en el que se han considerado seis indicadores, la propuesta de valor, en el que se utilizan cinco indicadores y la tecnología, que actúan como efecto mediador sobre la gestión de los clientes y la evolución de las ventas, que es la variable dependiente, ya que se trata de evaluar el impacto del modelo en la misma. Las cuatro variables son de carácter reflectivo, compuestas por indicadores de medida que son manifestaciones del constructo y no sus efectos (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Valdivieso, 2013). Los seis indicadores considerados en la gestión del talento son su grado de integración en la gestión de la propia empresa, su orientación al cliente, su conexión con el desempeño, la integración de los socios y proveedores clave, la integración de la Responsabilidad Social Corporativa en la gestión del negocio y la del Código Ético. Los cinco indicadores que integran la propuesta de valor son su grado de integración en la plantilla de la empresa, la adaptabilidad del modelo de negocio, su capacidad para dar respuesta a la crisis, el liderazgo de la alta dirección en la transformación del modelo y su potencial de internacionalización.

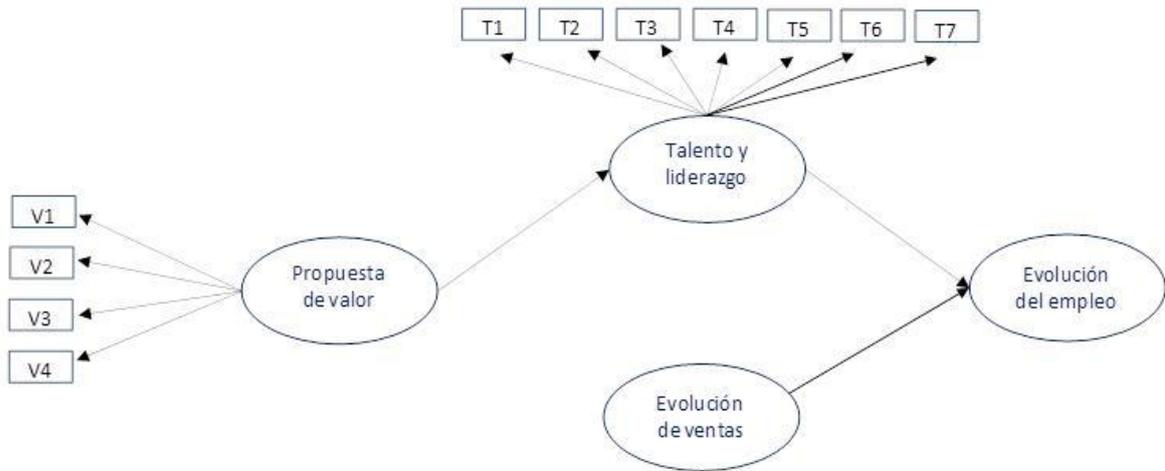
Gráfico 4.5. Modelo de impacto del modelo de negocio sobre los resultados empresariales



Fuente: elaboración propia

Por lo que respecta al impacto del modelo de negocio sobre el empleo, el modelo causal propuesto, presentado en el Gráfico 4.6 más abajo, lo forman cuatro variables latentes: propuesta de valor, que se sitúa en la base del modelo, en el que se han considerado cuatro indicadores, la evolución de las ventas, el talento y liderazgo, en el que se utilizan siete indicadores y que actúa como efecto mediador sobre la variable dependiente, la evolución del empleo. Las variables, como en el modelo planteado en el caso de los resultados empresariales, son de carácter reflectivo. Los cuatro indicadores considerados en la propuesta de valor son la percepción de su efectividad, su grado de integración en la plantilla de la empresa, la adaptabilidad del modelo de negocio y su capacidad para dar respuesta a la crisis. El talento y liderazgo integra siete indicadores: el proceso de venta integral, los socios y proveedores clave incluyendo la tecnología, el impacto del capital humano y su formación, la gestión del talento integrada en la gestión del negocio y orientada al cliente y al desempeño y el liderazgo de la alta dirección en la transformación del modelo.

Gráfico 4.6. Modelo de impacto del modelo de negocio sobre el empleo



Fuente: elaboración propia

Capítulo 5. El Modelo de Negocio y su impacto sobre los resultados de la empresa

5.1. Introducción

El concepto modelo de negocio se ha incorporado en los últimos 25 años, tanto en la investigación académica como en la práctica empresarial, como uno de los factores determinantes del rendimiento de cualquier organización en general y, muy especialmente, de la empresa en particular, caracterizada por la toma de decisiones en ambiente de incertidumbre. La investigación del modelo de negocio se extiende en la literatura especialmente desde mediados de los años noventa, como consecuencia de la irrupción de internet y el comercio electrónico en los negocios. Dicha investigación ha sido tanto teórica y conceptual como empírica y práctica, aunque la mayor parte se ha centrado en el concepto del modelo de negocio y los elementos que lo caracterizan. Aunque la literatura no muestra consenso alrededor de la teoría del modelo de negocio, la mayor parte lo ha identificado como un factor determinante del rendimiento empresarial (Baden-Fuller et al., 2010; Haddad et al., 2020). El debate teórico también planteó la necesidad de investigar más profundamente la influencia del concepto en la realidad empresarial (Schneider y Spieth, 2013) así como de dotar al análisis de una mayor utilidad práctica (Baden-Fuller y Haefliger, 2013). Afirma García Echevarría (2002, p. 55) que “de cada diez diseños estratégicos, nueve no se llevan a cabo con éxito. La incapacidad para lograr las metas que se han propuesto con las nuevas dimensiones de las empresas y su forma de crecimiento tiene que ver directamente con la adecuada selección e implementación de los modelos de gestión empresarial utilizados”. Desde este punto de vista, cabe preguntarse si el modelo de negocio, más allá de su definición teórica, es un factor de éxito efectivo para revertir dicha situación.

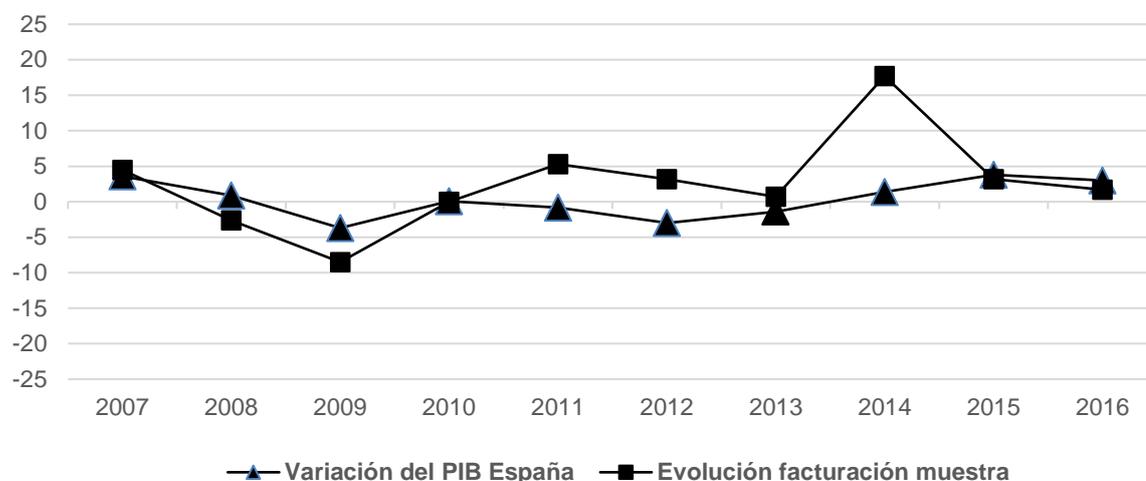
Existe una gran variabilidad en los estudios respecto a la medida del éxito empresarial, desde indicadores financieros, como el crecimiento de los ingresos, la rentabilidad, la capitalización de mercado o el crecimiento de los recursos propios (DeYoung, 2005; Fiskén y Rutherford, 2002; Glick, 2008; Rédis, 2009) a indicadores no financieros como la resistencia en mercados de alta competitividad o la capacidad para aportar valor social a los “stakeholders” (Kshetri, 2007; Mair y Schoen, 2007). Por lo que respecta al modelo de negocio, la penetración del comercio electrónico en los negocios impulsó el análisis del impacto en resultados de la adaptación y transformación del propio modelo (Giesen et al., 2010; Kuivalainen et al., 2007).

Todas las crisis económicas suponen un alto coste, tanto financiero como social y humano, pero, al mismo tiempo, muchas de esas tensiones causadas por las crisis son el mejor caldo de cultivo para la disrupción. Como anunciaba Albert Einstein, la recesión trae progresos impulsados por la creatividad que nace de la angustia. Las crisis son origen de nuevos modelos de negocio, convirtiendo así las crisis en oportunidad, como la economía colaborativa que emerge en el mundo empresarial en la crisis financiera de 2009, al hacerlo posible la tecnología disponible, el desarrollo de ultracongeladores para transporte y almacenaje de vacunas o la irrupción del comercio electrónico en Asia como consecuencia de la epidemia que devastó la región en 2002, consolidando a China como el epicentro de la innovación en torno al comercio social, o negocios nuevos como las energías renovables, el coche eléctrico y materiales alternativos más sostenibles en todos los sectores, como consecuencia de la crisis del cambio climático que vivimos (Bar et al., 2020).

Aquí se analizará empíricamente el impacto del modelo de negocio en los resultados durante la Gran Recesión, entre los años 2007 y 2016, en el sector industrial del Corredor del Henares en Guadalajara, zona de referencia por ser una de las de mayor crecimiento económico y empresarial en España en las últimas décadas.

La curva de evolución de la facturación de la muestra en los años considerados ofrece un perfil menos acentuado, pero con la misma tendencia, que la curva de variación interanual del Producto Interior Bruto en España, como se observa en el Gráfico 5.1. Se identifica el año 2009 como referencia de menores ventas y, por lo tanto, del período de mayor afectación de la crisis económica, y 2016 como el año en el que la crisis se da por superada en las empresas de la muestra. De la comparación entre las ventas de un año y otro, se infiere la mayor o menor efectividad del modelo de negocio implementado por las empresas de la muestra.

Gráfico 5.1. Curvas de evolución de facturación de la muestra y PIB en España 2007-2016



Fuente: Elaboración propia en base a datos de INE y SABI

El estudio, multisectorial e independiente de los sesgos de una determinada industria o de un mercado concreto, se basa en el análisis de los datos de 75 empresas manufactureras, mediante la estimación de un modelo con variables latentes a través del método de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS), siendo el modelo de negocio la variable independiente y la variable dependiente los resultados empresariales. Aquí se mide el resultado empresarial en términos de la evolución de las ventas y la gestión integral de los clientes. Respecto al modelo de negocio, el estudio parte de un panel de once elementos constitutivos del modelo de negocio según propuesto en Orea et al. (2018), que incluye la transformación e innovación del propio modelo. El análisis constata el impacto positivo que el modelo de negocio tiene en los resultados. Más concretamente, se confirma el impacto que ejerce en la mejora del rendimiento empresarial la gestión del talento, integrada en la gestión de la propia empresa, orientado al cliente y al desempeño, que incluye a los socios y a proveedores clave y que incorpora la Responsabilidad Social Corporativa y el Código Ético. Los socios y proveedores clave son considerados parte de la gestión del talento ya que los recursos críticos pueden residir también en la red de relaciones del negocio y las organizaciones pueden compensar su falta de recursos y capacidades gracias a una gestión activa de dichas redes (Hilmersson and Hilmersson, 2021). La capacidad para gestionar conocimiento externo estimula la innovación en los modelos de negocio (Hock-

Doepgen et al., 2021). La cadena de suministro y sus herramientas innovadoras como blockchain, impactan positivamente en el rendimiento operacional (Aslam et al., 2021).

El talento así planteado impacta en los resultados a través de otros elementos del propio modelo: la propuesta de valor y la tecnología, que actúan como variables mediadoras. La propuesta de valor incluye su grado de integración en la plantilla de la empresa, la adaptabilidad del modelo de negocio, su capacidad para dar respuesta a las crisis, la implicación de la dirección en la transformación del modelo y su potencial de internacionalización.

5.2. Evaluación del modelo

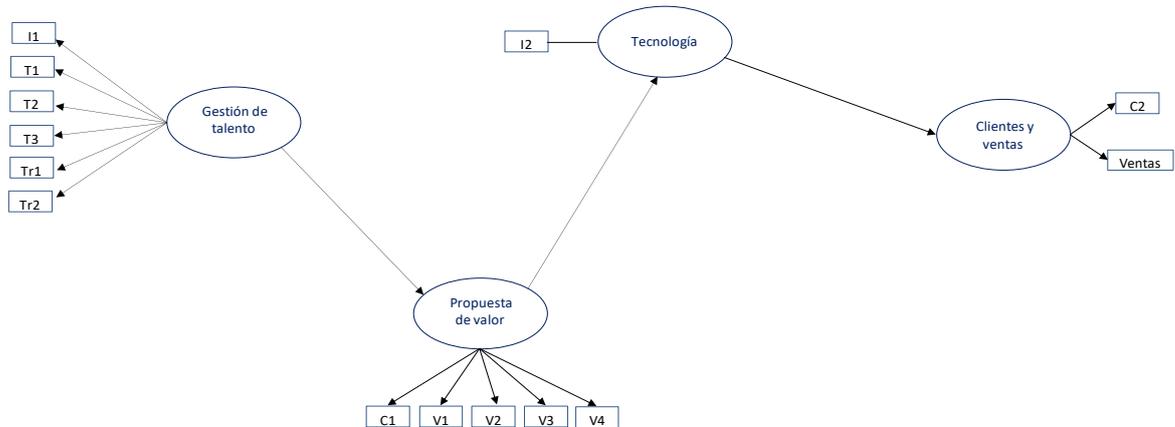
Del panel de elementos propuesto en el marco teórico citado en el capítulo anterior, se definen las relaciones del modelo causal propuesto, tal y como se presenta en el siguiente Gráfico 5.2.

Como ya se ha descrito en el capítulo anterior, el modelo lo forman cuatro variables latentes de carácter reflectivo: la gestión de talento, que se sitúa en la base del modelo, en el que se han considerado seis indicadores, la propuesta de valor, en el que se utilizan cinco indicadores y la tecnología, que actúan como efecto mediador sobre la gestión de los clientes y la evolución de las ventas, que es la variable dependiente, ya que se trata de evaluar el impacto del modelo en la misma. Los seis indicadores considerados en la gestión del talento son su grado de integración en la gestión de la propia empresa, su orientación al cliente, su conexión con el desempeño, la integración de los socios y proveedores clave, la integración de la Responsabilidad Social Corporativa en la gestión del negocio y la del Código Ético. Los cinco indicadores que integran la propuesta de valor son su grado de integración en la plantilla de la empresa, la adaptabilidad del modelo de negocio, su capacidad para dar respuesta a la crisis, el liderazgo de la alta dirección en la transformación del modelo y su potencial de internacionalización.

En el Anexo IV se muestran las variables latentes, las dimensiones que las forman y sus definiciones.

Gráfico 5.2. Modelo completo.

Variables latentes con sus correspondientes dimensiones



Fuente: elaboración propia

En base a las relaciones implícitas descritas en el modelo anterior en el que se introducen los datos obtenidos para ser analizado mediante el método PLS-SEM, se formulan las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1 - la gestión del talento tiene un efecto significativo y positivo en la definición y puesta en práctica de una propuesta de valor en la empresa
- Hipótesis 2 – la propuesta de valor afecta positivamente al desarrollo de la tecnología
- Hipótesis 3 - la tecnología tiene un efecto directo significativo y positivo en la gestión de los clientes y la evolución de las ventas
- Hipótesis 4 - la gestión del talento impacta en los resultados de la empresa a través de la propuesta de valor y la tecnología

PLS-SEM contempla un proceso de estimación en dos pasos, en un mismo ejercicio de investigación (Hair et al., 2014), para verificar que el modelo está debidamente especificado y correctamente elaborado. Los modelos de ecuaciones estructurales tienen dos partes, cuya validez y corrección hay que comprobar por separado. En primer lugar, se estima el modelo externo, también llamado de medida, en el que se determinan las relaciones entre cada variable latente y las dimensiones que las forman (Roldán y Sánchez-Franco, 2012) y seguidamente se realiza la estimación del modelo interno, o estructural, en el que se evalúa la significancia de las relaciones entre las diferentes variables latentes y, por tanto, la relevancia predictiva del modelo (Hair et

al., 2014). La metodología asegura así que tenemos los indicadores adecuados relacionados con los distintos constructos o variables latentes, antes de poder llegar a conclusiones sobre las relaciones incluidas en el modelo estructural (Roldán y Sánchez-Franco, 2012).

5.2.1. Análisis y evaluación del modelo de medida

Para comprobar la adecuación del modelo externo o de medida se siguen tres pasos. Primero, se comprueba la fiabilidad individual de cada indicador. En segundo lugar, se comprueba la consistencia interna de cada constructo. Finalmente, se analizan la validez convergente y la validez discriminante del modelo de medida.

El método más habitual para comprobar la fiabilidad individual de los indicadores reflectivos es el propuesto por Carmines y Zeller (1979), que establecieron que la carga de dichos indicadores debe tener un valor mayor o igual que 0,707. Ello indica, como destacan los mismos autores, que la varianza compartida entre el constructo, y sus indicadores es mayor que la varianza del error (Carmines y Zeller, 1979). Como se observa en la Tabla 5.1 siguiente, hay tres valores de los catorce que no alcanzan el nivel mencionado, siendo sus valores 0,575, 0,588 y 0,561. Como señalan algunos autores (Barclay et al., 1995; Chin, 1998), se pueden aceptar cargas superiores a 0,5, si el resto de los indicadores del mismo constructo presentan valores altos, mostrando un nivel de fiabilidad fuerte. Además, si el intervalo de confianza de una carga no incluye el valor cero, como en el caso del estudio, proporciona evidencia de que la carga es estadísticamente significativa, por lo que todas las dimensiones reflectivas consideradas en el modelo aportan información relevante y pueden mantenerse como parte del mismo.

Tabla 5.1. Fiabilidad individual de los indicadores: cargas e intervalos de confianza

Constructo	Indicador	Cargas	Intervalos de confianza	
			2,5%	97,5%
Gestión del talento	I1 Socios y proveedores clave en la gestión en mi empresa	0,722	0,522	0,829
	T1 Gestión de talento integrada en la gestión de mi empresa	0,789	0,621	0,878
	T2 Organización orientada al cliente en mi empresa	0,758	0,541	0,870
	T3 Sistema retributivo ligado a desempeño en mi empresa	0,575	0,047	0,633
	Tr1 R.S.C. incorporada al sistema de gestión en mi empresa	0,708	0,079	0,640
	Tr2 Compliance está en el modelo de gestión en mi empresa	0,733	0,217	0,722
Propuesta de valor	V1 Propuesta de valor definida y conocida en mi empresa	0,783	0,613	0,874
	V2 Impacto de la adaptabilidad del modelo de negocio	0,773	0,616	0,854
	V3 Cambios en el modelo de mi empresa para superar crisis	0,862	0,775	0,915
	V4 Influencia del CEO en la transformación de mi empresa	0,706	0,534	0,809
	C1 Exportación	0,588	0,232	0,657
Tecnología	I2 Tecnología como factor clave en mi empresa	1,000	1,000	1,000
Clientes y ventas	C2 Proceso de venta integral implementado en mi empresa	0,975	0,930	0,998
	Ventas Evolución de ventas 2016/2009	0,561	0,035	0,617

Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, para verificar la consistencia interna de cada constructo se utilizan dos criterios: el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta. El índice de fiabilidad compuesta resulta un criterio más completo, al no asumir que todos los indicadores tienen la misma ponderación (Chin, 1998). Se sugiere validar este indicador, que varía entre 0 y 1, con un valor de 0,7, como el mínimo aceptable para que un constructo pueda formar parte del modelo (Fornell y Larcker, 1981; Nunnally y Bernstein, 1994). Como se puede comprobar en la Tabla 5.2, todos los valores del índice de fiabilidad compuesta son superiores a 0,70, lo que permite comprobar la consistencia interna de todas las variables latentes y permite afirmar que están bien especificadas por sus dimensiones correspondientes.

Tabla 5.2. Consistencia interna de cada constructo: alfa de Cronbach e índice de fiabilidad compuesta

Constructo	Evaluación del modelo de medida	
	alfa de Cronbach	fiabilidad compuesta
Gestión del talento	0,677	0,777
Propuesta de valor	0,777	0,850
Clientes y ventas	0,079	0,709

Fuente: elaboración propia

La validez convergente es propia de constructos con indicadores reflectivos, como en este estudio. La varianza media extraída (AVE, por sus siglas en inglés) mide la cantidad de varianza del constructo que se puede explicar a través de los indicadores elegidos y por lo tanto si estos miden realmente una variable latente determinada y no están midiendo otro concepto distinto (Fornell y Larcker, 1981). Debe ser mayor o igual a 0,50, lo que significa que cada constructo o variable comparte al menos el 50% de la

varianza con sus indicadores. Todos los valores de la AVE tienen valores superiores a 0,5, como se muestra en la Tabla 5.3, lo que significa que los indicadores seleccionados representan de manera adecuada al constructo subyacente (Henseler et al., 2009).

Tabla 5.3. Validez convergente: AVE de los constructos

Constructo	Evaluación del modelo de medida
	AVE
Gestión del talento	0,585
Propuesta de valor	0,538
Clientes y ventas	0,510

Fuente: elaboración propia

Por último, se comprueba la validez discriminante del modelo. Para calcularla, se usa el criterio de Fornell y Larcker (1981), que sugieren que un constructo estará dotado de validez discriminante cuando la raíz cuadrada de la AVE para cada constructo sea mayor que su valor de correlación con el resto de los constructos que forman el modelo, lo que confirma que cada variable latente reflectiva es diferente al resto de variables, y, por lo tanto, no aportan ninguna información redundante. Gráficamente, todos los elementos de la diagonal sobre la tabla deben ser mayores que el resto de los valores fuera de la diagonal en cada columna. Los resultados, según el criterio de Fornell y Larcker, muestran que el criterio se cumple, confirmando una validez discriminante correcta y por ello una adecuada especificación del modelo, como se muestra en la siguiente Tabla 5.4.

Tabla 5.4. Validez discriminante. Valores según criterio de Fornell y Larcker

	Clientes y Ventas	Propuesta de valor	Talento
Clientes y Ventas	0,714		
Propuesta de valor	0,416	0,733	
Talento	0,468	0,690	0,765
Tecnología	0,605	0,725	0,757

Fuente: elaboración propia

5.2.2. Evaluación del modelo estructural

Confirmado que el modelo de medida está correctamente especificado, se pone a prueba el modelo estructural. En primer lugar, se analiza el grado de apoyo de las

hipótesis de investigación planteadas, en base al signo, valor y significación de los coeficientes de trayectoria que tienen que ser positivos y mayores que 0,20. Como se puede observar en la Tabla 5.5, las hipótesis quedan confirmadas y aceptadas ya que se cumple el criterio, al ser los valores de los coeficientes positivos y mayores que 0,20, denotando su magnitud una relación entre los constructos fuerte y por lo tanto una fuerte significancia predictiva. Los valores del estadístico-t, que tienen que ser mayores que 1,96, muestran un alto nivel de significatividad.

Tabla 5.5. Contraste de hipótesis: coeficientes de trayectoria, valores estadísticos-t y p valores

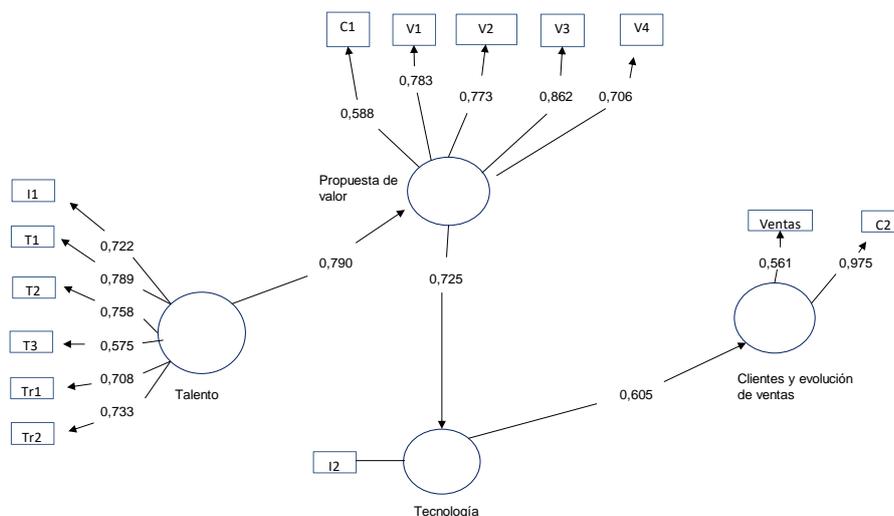
	coeficientes de trayectoria (beta)	estadísticos-t	p valores	Confirmación
H1 - Talento --> Propuesta de valor	0,790	20,885	0,000	Se acepta
H2 - Propuesta de valor --> Tecnología	0,725	12,635	0,000	Se acepta
H3 - Tecnología --> Clientes y ventas	0,605	7,499	0,000	Se acepta

$p < 0,05$

Fuente: elaboración propia

Se muestra a continuación, en el Gráfico 5.3 el modelo completo con expresión de las cargas de los indicadores y los coeficientes de trayectoria:

Gráfico 5.3. Modelo completo. Cargas de los indicadores y coeficientes de trayectoria



Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, confirmadas las hipótesis, se analiza la varianza explicada, para mostrar la capacidad de predicción de las variables latentes exógenas sobre las variables endógenas. La medida viene dada por el valor del coeficiente de correlación de Pearson, R^2 y es el principal criterio para confirmar la bondad de ajuste del modelo (Chin, 1998). Para cada ruta entre constructos, su valor oscila entre cero y uno. A mayor valor, más capacidad predictiva. Debe ser mayor o igual a 0,10 para ser considerado (Falk y Miller, 1992). Este valor representa una medida del poder predictivo del modelo y, concretamente, la proporción de la varianza de cada constructo explicada por el modelo (Hair et al., 2014). Chin (1998) considera los valores 0,67, 0,33 y 0,10 como representativos de capacidad predictiva sustancial, moderada y débil, respectivamente. El resultado, como se presenta en la Tabla 5.6, muestra que la relación con la gestión del talento es capaz de explicar el 62,5% de la varianza de la propuesta de valor, que supone un nivel sustancial de poder predictivo. A su vez, la relación con la propuesta de valor explica el 52,6% de la varianza de la tecnología, lo que supone un poder predictivo igualmente sustancial. Finalmente, la relación con la tecnología explica el 36,6% de la varianza de la gestión de clientes y evolución de ventas, que describe un moderado poder predictivo.

Tabla 5.6. Coeficientes de correlación de Pearson, R^2

Relaciones entre variables	Valores R^2
Talento --> Propuesta de valor	0,625
Propuesta de valor --> Tecnología	0,526
Tecnología --> Gestión de clientes y evolución ventas	0,366

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente a R^2 como un criterio predictivo, se recomienda usar el valor del estadístico de Stone-Geisser (Q^2), para valorar la relevancia predictiva de las variables latentes del modelo. Chin (1998) establece que un valor de Q^2 mayor que cero indica que el modelo tiene relevancia predictiva. Si el valor es cero o negativo, el modelo es irrelevante. Hair et al. (2017) establecen los valores 0,35, 0,15 y 0,02 como valores sustanciales, medios y pequeños, respectivamente, para juzgar la validez predictiva del modelo. Los valores, mostrados en la Tabla 5.7, confirman una relevancia predictiva fuerte para propuesta de valor y tecnología y media para gestión de clientes y evolución de ventas.

Tabla 5.7. Valores de Q²

Constructos	Q ²
Propuesta de valor	0,314
Tecnología	0,514
Clientes y ventas	0,168

Fuente: elaboración propia

Además de evaluar el valor de los coeficientes de determinación de Pearson de todos los constructos endógenos, resulta interesante conocer como cambian cuando un determinado constructo exógeno es omitido del modelo. Este cambio se conoce como f^2 y evalúa si el constructo omitido tiene un impacto sustantivo en los constructos endógenos. Cohen (1998) define el valor 0,02 como un efecto pequeño, 0,15 como efecto moderado y a partir de 0,35 como un efecto grande. Se muestra en la Tabla 5.8 que todos los impactos son fuertes, lo que denota la relevancia de sus relaciones.

Tabla 5.8. Valores de los efectos f^2

	Propuesta de valor	Tecnología	Clientes y evolución de ventas
Talento	1,664		
Propuesta de valor		1,108	
Tecnología			0,576

Fuente: elaboración propia

5.2.3. Ajuste Global, bondad de ajuste “Goodness of Fit” (GoF)

En Tenenhaus et al. (2005) se propone añadir un criterio de ajuste global del modelo, su bondad de ajuste o “Goodness of Fit” (GoF), desarrollado para proporcionar una medida única para la predicción del rendimiento global del modelo. El índice valora a la vez la calidad del modelo de medida, a través del valor de la AVE de las variables latentes con indicadores reflectivos y la calidad del modelo estructural, usando la medida de R^2 de las variables endógenas. Para su cálculo se utiliza la fórmula $GoF = (AVE \times R^2)^{1/2}$ y varía entre cero y uno. No hay umbrales de calidad para este índice, a mayor valor, mejor calidad. Con los resultados obtenidos se puede afirmar que el modelo es de buena calidad, tal y como se muestra en la Tabla 5.9.

Tabla 5.9. Valores de GoF para el modelo estudiado

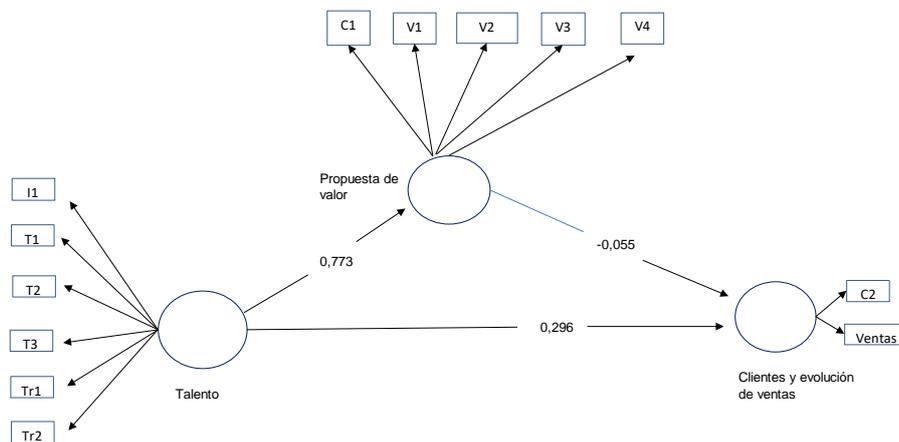
	AVE	R ²	GoF
Propuesta de valor	0,538	0,625	0,580
Gestión clientes y evolución ventas	0,510	0,366	0,432

Fuente: elaboración propia

5.2.4. Efecto mediador

Para medir el efecto de las variables moderadoras, se comparan los valores de los coeficientes de trayectoria con intervención de las variables latentes mediadoras y sin ellas. En primer lugar, tal y como se observa en el Gráfico 5.4, existe, por un lado, un efecto directo negativo (coeficiente de trayectoria = - 0,055) entre la propuesta de valor y el desempeño empresarial y, por otro, un efecto directo no significativo (coeficiente de trayectoria = 0,296) entre la gestión del talento y dicho desempeño. Los datos sugieren que el impacto de la gestión del talento se produce de manera indirecta a través de la propuesta de valor y de la tecnología validando así la hipótesis 4 de trabajo.

Gráfico 5.4. Efecto mediador: coeficientes de trayectoria sin las variables mediadoras



Fuente: elaboración propia

Para analizarlo en mayor profundidad, se estudian los efectos indirectos, junto con su nivel de significación, tanto para la gestión del talento como para la propuesta de valor. Como se puede observar en la Tabla 5.10, el efecto indirecto es positivo y

significativo, tanto de la propuesta de valor como de la tecnología en su relación con el talento y la gestión de clientes y la evolución de ventas. Por otro lado, la relación entre la gestión del talento y la gestión de clientes y la evolución de las ventas sin la mediación de la tecnología muestra un valor de 0,021 y sin la mediación de la propuesta de valor de 0,098, ambos positivos, bastante menores de 0,20, resultando no significativas. Todo ello sugiere que existe en el modelo un efecto indirecto completo, esto es, que el efecto de la gestión del talento sobre la gestión de clientes y evolución de ventas se da completamente con ayuda de las variables mediadoras, propuesta de valor y tecnología.

Tabla 5.10. Valores de los efectos indirectos específicos

Talento --> Propuesta de valor --> Tecnología	0,573
Talento --> Propuesta de valor --> Tecnología --> Clientes y evolución de ventas	0,347
Propuesta de valor --> Tecnología --> Clientes y evolución de ventas	0,438

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, se mide la fuerza de la mediación a través de la varianza explicada (VAF), calculada mediante el índice del efecto indirecto sobre el efecto total, que determina el alcance en el cual el proceso de mediación parcial típica explica la varianza de la variable dependiente. Por regla general, el valor de VAF debe estar entre el 20% y el 80%. Un valor de VAF menor del 20% indica que no existe evidencia de que exista un efecto mediador y mayor del 80% indica una mediación completa. Como se puede observar en la Tabla 5.11, el cálculo del valor de VAF deja patente que existe suficiente evidencia para afirmar que las hipótesis propuestas se cumplen, existiendo efecto mediador tanto de la variable propuesta de valor como de la variable tecnología.

Tabla 5.11. Valores de VAF

	Efectos indirectos	Efecto total	VAF (EI/ET)	Resultado
Talento --> Propuesta de valor --> Tecnología --> Clientes y evolución de ventas	0,347	1,710	0,335	Efecto indirecto parcial
Talento --> Propuesta de valor --> Tecnología	0,573	1,178	0,486	Efecto indirecto parcial
Propuesta de valor --> Tecnología --> Clientes y evolución de ventas	0,438	1,163	0,298	Efecto indirecto parcial

Fuente: Elaboración propia

5.3. Resultados y Conclusiones

Este capítulo trata de dar respuesta al debate crítico establecido entre los investigadores del modelo de negocio. Así, algunos autores afirman que la investigación y la literatura van por detrás de la realidad empresarial (Schneider y Spieth, 2013), otros plantean que el concepto se basa en aproximaciones teóricas alejadas de la realidad (Camisón y Villar-López, 2010; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010; Zott et al., 2011) e incluso algunos otros defienden la necesidad de dedicar más actividad investigadora a fines de mayor utilidad práctica (Baden-Fuller y Haefliger, 2013). Desde este punto de vista, cabe preguntarse si, más allá de la conceptualización teórica del modelo de negocio, se puede confirmar si su presencia en la gestión del negocio tiene impacto en los resultados de la empresa, como se plantea en este trabajo.

Los resultados sugieren que el modelo de negocio implementado en las empresas tiene impacto en sus resultados, siendo capaz de explicar el 36,6% de la varianza del resultado empresarial en la muestra y período analizados. El modelo plantea que todo modelo de negocio parte de la gestión del talento en la empresa, integrada en la propia gestión del negocio, estructurado con una clara orientación al cliente y con sistema retributivo ligado al desempeño. Los socios y proveedores clave forman parte de la gestión del talento en la empresa. La Responsabilidad Social Corporativa y un Código de Conducta vividos en la empresa se incorporan igualmente al sistema de gestión del negocio como elementos constitutivos clave. Con el talento en la base del modelo, el siguiente eje es la definición de una propuesta de valor clara y conocida por todos los empleados, escalable y adaptable. Los cambios en el modelo, liderados por los directivos responsables de la empresa, han resultado fundamentales para superar la crisis en las empresas estudiadas. La exportación ha supuesto una ayuda, pero de menor calado que la fortaleza de la propia propuesta y su transformación. Talento y propuesta de valor impactan en los resultados empresariales a través de la tecnología, como factor clave de éxito.

Se ha podido ver la confirmación de que existe un panel de elementos clave del modelo de negocio que tienen impacto real en la gestión de los clientes y las ventas en la empresa. No todas las organizaciones tienen las mismas necesidades, pero existen herramientas e instrumentos de gestión a través de los elementos del modelo de negocio a su disposición. Entre ellos, este estudio hace patente para la gestión empresarial en

general y para el sector industrial en particular, el impacto del talento, de la propuesta de valor y de la tecnología. Destaca que el talento debe estar integrado en el negocio, orientado al cliente y al desempeño e incluir a los socios y proveedores clave, otorgando asimismo un papel fundamental tanto a la R.S.C. como al código ético. El liderazgo se muestra como decisivo a la hora tanto de definir y comunicar la propuesta de valor como de impulsar su transformación cuando sea necesario.

Capítulo 6. El Modelo de Negocio y su impacto sobre la creación de empleo

6.1. Introducción

Como continuación al capítulo anterior, se extiende el análisis al impacto del modelo de negocio sobre la evolución del empleo en la muestra seleccionada.

Como se ha comentado en el capítulo anterior, existe una gran variabilidad en la literatura de medidas del éxito empresarial, ya sea mediante indicadores financieros o a través de factores no financieros como la resistencia en mercados de alta competitividad o la capacidad para aportar valor social a los “stakeholders” (Kshetri, 2007; Mair y Schoen, 2007). Este último aspecto ha sido destacado por autores como Coniglio y Connolly (2020, p. 28) en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas. En este marco, afirman, el Foro Económico Mundial “ha virado el rumbo de su mirada, enfocada ahora hacia el capitalismo de los stakeholders o públicos de interés” (Coniglio y Connolly, 2020). El Foro publicó en diciembre de 2019 su Manifiesto de Davos 2020 en el que declara que el propósito de las empresas es colaborar con todos sus stakeholders en la creación de valor compartido y sostenido. Al crearlo, las empresas no cumplen únicamente con sus accionistas, sino con todos sus grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y sociedad en general, mediante el compromiso común con su prosperidad a largo plazo, midiendo su rendimiento no solo en términos de retorno para sus accionistas, sino también en cuanto al logro de objetivos ambientales, sociales y de buen gobierno. Ello ha suscitado igualmente el interés de los inversores institucionales, que han comenzado a valorar la sostenibilidad en las inversiones y la incorporación de criterios ambientales, sociales y de gobernanza como nuevo standard de valoración de empresas. En este contexto el modelo de negocio, que incorpora elementos centrados en la responsabilidad social corporativa y el código de conducta, cobra aún mayor importancia.

En el estudio se realiza la estimación de un modelo con variables latentes mediante el método de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS), como en el capítulo anterior.

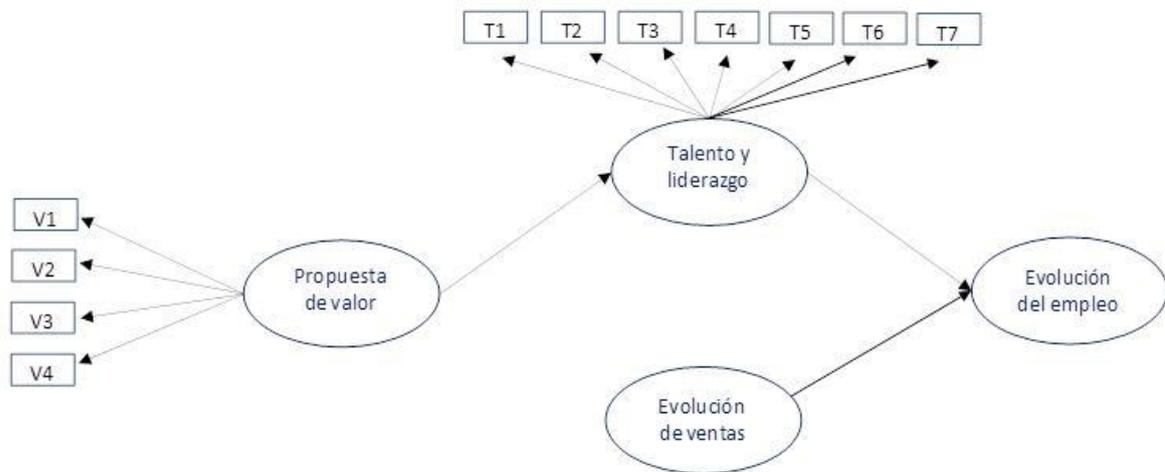
El modelo, tal y como se ha adelantado en el capítulo cuatro de descripción de la metodología y tal y como se presenta en el siguiente Gráfico 6.1, lo forman cuatro variables latentes: la propuesta de valor, que se sitúa en la base del modelo, en el que se han considerado cuatro indicadores, la evolución de las ventas, el talento y liderazgo, en

el que se utilizan siete indicadores y que actúa como efecto mediador sobre la variable dependiente, la evolución del empleo. Las variables son de carácter reflectivo.

En el Anexo V se muestran las variables latentes del modelo, las dimensiones que las forman y sus definiciones.

Gráfico 6.1. Modelo completo.

Variables latentes con sus correspondientes dimensiones



Fuente: elaboración propia

En base a las relaciones establecidas en el modelo propuesto, se proponen las siguientes hipótesis de trabajo:

- Hipótesis 1 - el modelo de negocio ha tenido un efecto positivo y significativo en la evolución del empleo en el sector industrial del Corredor del Henares en la Gran Recesión.
- Hipótesis 2 – la propuesta de valor, elemento central del modelo de negocio, impacta positivamente en el empleo a través del efecto mediador del talento, el liderazgo y la tecnología.
- Hipótesis 3 – el modelo de negocio ha perfeccionado la apuesta por el empleo en la muestra analizada junto a la evolución de las ventas que la han hecho posible.

6.2. Evaluación del modelo

De la misma manera que se presenta en el capítulo anterior, en primer lugar, se estima el modelo de medida y seguidamente se realiza la estimación del modelo interno o estructural.

6.2.1 Análisis y evaluación del modelo de medida

En primer lugar, se comprueba la fiabilidad individual de cada indicador, siguiendo a Carmines y Zeller (1979) como en el capítulo anterior. Como ya se vió anteriormente, dichos autores establecieron que la carga de los indicadores reflectivos debe tener un valor mayor o igual que 0,707. Todos los valores obtenidos, como se presenta en la siguiente Tabla 6.1, alcanzan el nivel mencionado, entre 0,741 y 0,902 y además sus intervalos de confianza no incluyen el valor cero, por lo tanto, todas las dimensiones reflectivas consideradas en el modelo aportan información relevante y pueden mantenerse como parte del mismo.

**Tabla 6.1. Fiabilidad individual de los indicadores:
cargas e intervalos de confianza**

Constructo	Indicador	Definición	Cargas	Intervalos de confianza	
				2,5%	97,5%
Propuesta de valor	V1	Consciencia efectividad valor	0,773	0,629	0,868
	V2	Propuesta de valor definida y conocida en mi empresa	0,787	0,629	0,895
	V3	Impacto de la adaptabilidad del modelo de negocio	0,821	0,678	0,889
	V4	Cambios en el modelo de mi empresa para superar crisis	0,890	0,820	0,936
Elementos del modelo	C4	Proceso de venta integral implementado en mi empresa	0,741	0,595	0,839
	I2	Socios y proveedores clave en la gestión en mi empresa	0,807	0,707	0,879
	I3	Tecnología como factor clave en mi empresa	0,902	0,843	0,949
	T1	Impacto del capital humano formado y comprometido	0,814	0,684	0,896
	T2	Gestión de talento integrada en la gestión de mi empresa	0,823	0,732	0,883
	T3	Organización orientada al cliente en mi empresa	0,875	0,757	0,949
	V5	Influencia del CEO en la transformación de mi empresa	0,751	0,620	0,849

Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, se verifica la consistencia interna de cada constructo utilizando dos criterios: el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta.

Como se muestra en la Tabla 6.2, los valores del alfa de Cronbach son 0,839 para el constructo propuesta de valor y 0,917 para talento y liderazgo. Los valores del

índice de fiabilidad compuesta son 0,890 y 0,934 para ambos constructos respectivamente, todos ellos superiores a 0,70, valor mínimo sugerido en la literatura como el mínimo aceptable para que un constructo pueda formar parte del modelo (Fornell y Larcker, 1981; Nunnally y Bernstein, 1994), lo que permite comprobar la consistencia interna de todas las variables latentes y permite afirmar que están bien especificadas por sus dimensiones correspondientes.

Tabla 6.2. Consistencia interna de cada constructo: alfa de Cronbach e índice de fiabilidad compuesta

Constructo	Evaluación del modelo de medida	
	alfa de Cronbach	fiabilidad compuesta
Propuesta de valor	0,839	0,890
Elementos clave	0,917	0,934

Fuente: elaboración propia

En tercer lugar, se analiza la validez convergente. Debe ser mayor o igual a 0,50, lo que significa que cada constructo o variable comparte al menos el 50% de la varianza con sus indicadores. Se muestran en la siguiente Tabla 6.3 los valores de la AVE: 0,671 para el constructo propuesta de valor y 0,669 para talento y liderazgo, ambos superiores a 0,5 lo que significa que los indicadores seleccionados representan de manera adecuada al constructo subyacente (Henseler et al., 2009).

Tabla 6.3. Validez convergente: AVE de los constructos

Constructo	Evaluación del modelo de medida
	AVE
Propuesta de valor	0,671
Elementos clave	0,669

Fuente: elaboración propia

Por último, se comprueba la validez discriminante del modelo. Para calcularla, se usa el criterio de Fornell y Larcker (1981), que sugieren que un constructo estará dotado de validez discriminante cuando la raíz cuadrada de la AVE para cada constructo

sea mayor que su valor de correlación con el resto de los constructos que forman el modelo, lo que confirma que cada variable latente reflectiva es diferente al resto de variables, y, por lo tanto, no aportan ninguna información redundante. La raíz cuadrada de la AVE para talento y liderazgo, como se presenta en la Tabla 6.4 siguiente, es 0,818 y 0,819 para propuesta de valor, mayores que el resto de los valores de correlación con el resto de los constructos del modelo, cumpliendo el criterio de Fornell y Larcker y confirmando una validez discriminante correcta y por ello una adecuada especificación del modelo.

Tabla 6.4. Validez discriminante. Valores según criterio de Fornell y Larcker

	Elementos clave	Evolución del empleo	Evolución de las ventas	Propuesta de valor
Elementos clave	0,818			
Evolución del empleo	0,302	1,000		
Evolución de las ventas	0,200	0,516	1,000	
Propuesta de valor	0,595	-0,142	0,037	0,819

Fuente: elaboración propia

6.2.2. Evaluación del modelo estructural

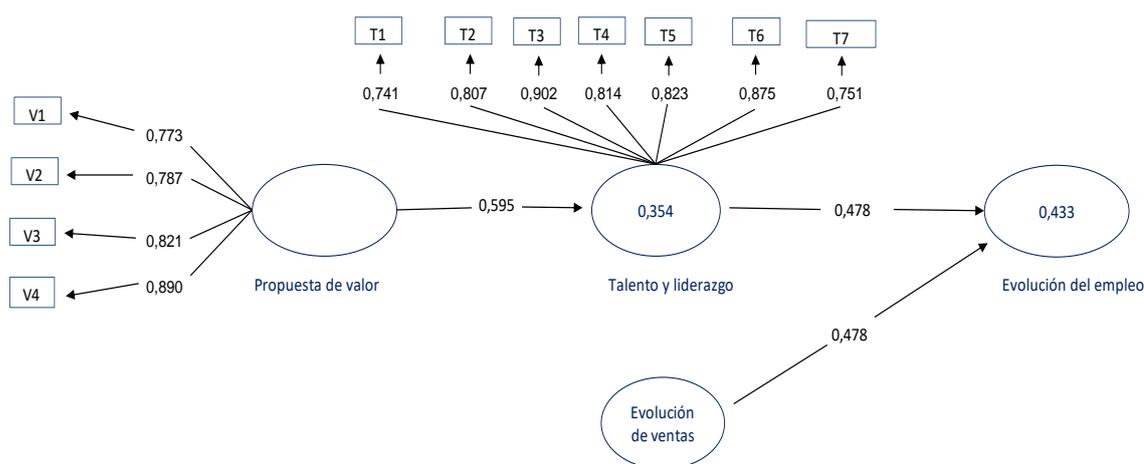
En primer lugar, se analiza el grado de apoyo de las hipótesis de investigación planteadas, en base al signo, valor y significación de los coeficientes de trayectoria, que debe ser positivo y mayor que 0,20. Las hipótesis quedan confirmadas y aceptadas, ya que, como se puede observar en la Tabla 6.5 siguiente, se cumple el criterio de los coeficientes de trayectoria, con valores 0,478 para H1, 0,595 para H2 y 0,437 para H3. Su magnitud denota una relación entre los constructos fuerte, y por lo tanto una fuerte significancia predictiva. Los valores del estadístico-t, que debe ser mayor que 1,96, son 3,521, 6,571 y 3,863 respectivamente, mostrando así un alto nivel de significatividad.

**Tabla 6.5. Contraste de hipótesis:
coeficientes de trayectoria, valores estadísticos-t y p valores**

	coeficientes de trayectoria	estadístico-t	p valores	confirmación
H1 - Modelo de negocio --> empleo	0,478	3,521	0,000	Sí
H2 - Propuesta de valor --> modelo	0,595	6,571	0,000	Sí
H3 - Evolución de ventas --> empleo	0,437	3,863	0,000	Sí

Fuente: elaboración propia

Gráfico 6.2. Modelo completo. Cargas de los indicadores y coeficientes de trayectoria



Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, confirmadas las hipótesis, se analiza la varianza explicada, para mostrar la capacidad de predicción de las variables latentes exógenas sobre las variables endógenas. La medida viene dada por el valor del coeficiente de correlación de Pearson, R^2 y es el principal criterio para confirmar la bondad de ajuste del modelo, considerándose los valores 0,67, 0,33 y 0,10 como representativos de capacidad predictiva sustancial, moderada y débil, respectivamente (Chin, 1998). El resultado muestra que las relaciones tanto con el talento y el liderazgo como con la evolución del empleo explican el 35,4% y el 43,3% de la varianza de sus relaciones con la propuesta

de valor y con el talento y liderazgo respectivamente, lo que supone un poder predictivo moderado y de suficiente entidad.

Tabla 6.6. Coeficientes de correlación de Pearson, R^2

Relaciones entre variables	valores R^2
Propuesta de valor --> Elementos del modelo	0,354
Elementos del modelo --> evolución del empleo	0,433

Fuente: elaboración propia

Aislando el efecto de la evolución de las ventas sobre la evolución del empleo, el resultado muestra que la evolución de las ventas, el dato económico con mayor impacto en la evolución del empleo explica el 26,7% de la varianza de la evolución del empleo y sugiere que el modelo de negocio incrementa en más de un 62% la predictibilidad sobre la evolución del empleo, confirmando la hipótesis tercera.

Adicionalmente a R^2 como un criterio predictivo, se recomienda usar el valor del estadístico de Stone-Geisser (Q^2), para valorar la relevancia predictiva de las variables latentes del modelo. Chin (1998) establece que un valor de Q^2 mayor que cero indica que el modelo tiene relevancia predictiva. Los valores de 0,221 para el constructo talento y liderazgo y 0,366 para evolución del empleo confirman una relevancia predictiva fuerte para el constructo evolución del empleo y media para talento y liderazgo.

Tabla 6.7. Valores de Q^2

Constructo	valores Q^2
Elementos del modelo	0,221
Evolución del empleo	0,366

Fuente: elaboración propia

Además de evaluar el valor de los coeficientes de determinación de Pearson (R^2) de todos los constructos endógenos, resulta interesante conocer como cambia cuando un determinado constructo exógeno es omitido del modelo. Este cambio se conoce como f^2 y evalúa si el constructo omitido tiene un impacto sustantivo en los constructos endógenos. Cohen (1998) define el valor 0,02 como un efecto pequeño, 0,15 como efecto moderado y a partir de 0,35 como un efecto grande. Los valores de f^2 son 0,547 para la relación entre la propuesta de valor y el talento y liderazgo, 0,247 entre éste y la evolución del empleo y 0,319 para la relación entre la evolución de las ventas y la evolución del empleo. Todos los impactos son moderados o fuertes, lo que denota la relevancia de sus relaciones.

Tabla 6.8. Valores de los efectos f^2

Relaciones entre variables	valores f^2
Propuesta de valor --> Elementos del modelo	0,547
Elementos del modelo --> evolución del empleo	0,247
Evolución de las ventas --> evolución del empleo	0,319

Fuente: elaboración propia

6.2.3. Ajuste Global, bondad de ajuste “Goodness of Fit” (GoF)

Siguiendo a Tenenhaus et al. (2005), se valora el índice de bondad de ajuste, “Goodness of Fit” (GoF), diseñado como medida para la predicción del rendimiento global del modelo. El índice valora a la vez la calidad del modelo de medida, a través del valor de la AVE de las variables latentes con indicadores reflectivos y la calidad del modelo estructural, a través de los valores de R^2 de las variables endógenas. Su medida es $GoF = (AVE \times R^2)^{1/2}$, variando entre cero y uno, lo que implica que, a mayor valor, mejor calidad. Los valores de GoF obtenidos son 0,487 para el constructo propuesta de valor y 0,538 para talento y liderazgo, lo que permiten constatar que el modelo es de buena calidad.

Tabla 6.9. Valores de GoF para el modelo estudiado

Constructo	AVE	R ²	GoF
Propuesta de valor	0,671	0,354	0,487
Elementos clave	0,669	0,433	0,538

Fuente: elaboración propia

6.2.4. Efecto mediador

Se comparan los valores de los coeficientes de trayectoria con intervención de las variables latentes mediadoras y sin ellas. En primer lugar, existe, por un lado, un efecto directo negativo (coeficiente de trayectoria = - 0,442) entre la propuesta de valor y la evolución del empleo. Por otra parte, el efecto indirecto específico de la relación entre dichas variables muestra un valor de 0,284, suficientemente significativo. Ello sugiere que el impacto de la propuesta de valor se produce de manera indirecta a través de los elementos clave del modelo de negocio, confirmando su efecto mediador y validando así la segunda hipótesis planteada.

Adicionalmente, se mide la fuerza de la mediación a través de la varianza explicada (VAF), calculada mediante el índice del efecto indirecto sobre el efecto total, que determina el alcance en el cual el proceso de mediación parcial típica explica la varianza de la variable dependiente. Por regla general, el valor de VAF debe estar entre el 20% y el 80%. Si es menor del 20% indica que no existe evidencia de que exista un efecto mediador. El valor de VAF, mostrado en la siguiente Tabla 6.10, es 0,265, haciendo patente que existe suficiente evidencia para afirmar que las hipótesis propuestas se cumplen, existiendo efecto mediador tanto de la variable propuesta de valor como de la variable tecnología.

Tabla 6.10. Valores de los efectos directo e indirecto y de VAF

	Efecto directo	Efecto indirecto	Efecto total	VAF (EI / ET)
Propuesta de valor --> Elementos del modelo--> evolución del empleo	-0,442	0,284	1,073	0,265

Fuente: Elaboración propia

6.3. Perspectiva de género

Se completa el análisis profundizando en los resultados obtenidos en la encuesta, bajo la perspectiva de género. Como ya se ha comentado previamente, el 15% de los participantes en la encuesta son mujeres, el 90% de ellas propietarias y gerentes de sus propias empresas. Parece interesante comentar las diferentes valoraciones realizadas desde el punto de vista de género a los elementos del modelo en la encuesta realizada.

En la encuesta realizada, los siguientes elementos muestran valores medios sustancialmente mayores en las respuestas del colectivo mujer que en las del colectivo hombre:

1. Bloque Propuesta de Valor:

- Propuesta de valor definida y conocida en mi empresa
- Cambios en el modelo de mi empresa para superar la crisis
- Influencia del CEO en la transformación de mi empresa
- Involucración de todos los empleados en la transformación

Tabla 6.11. Valores medios respuestas al bloque Propuesta de Valor de la encuesta segregados por género

	Propuesta de valor definida y conocida en mi empresa	Cambios en el modelo de mi empresa para superar crisis	Influencia del CEO en la transformación de mi empresa	Involucración de todos los empleados en la transformación
hombre	3,38	3,39	3,81	3,22
mujer	3,91	3,82	4,18	3,73
diferencia	16%	13%	10%	16%

Fuente: Elaboración propia

2. Bloque Segmentación de Clientes

- Sistema CRM implantado en mi empresa

Tabla 6.12. Valores medios respuestas al bloque Segmentación de Clientes de la encuesta segregados por género

	Sistema CRM implantado en mi empresa
hombre	3,11
mujer	3,45
diferencia	11%

Fuente: Elaboración propia

3. Bloque Canales de acceso a clientes

- Multicanalidad implantada en mi empresa

Tabla 6.13. Valores medios respuestas al bloque Canales de acceso a clientes de la encuesta segregados por género

	Multicanalidad implantada en mi empresa
hombre	3,11
mujer	4,36
diferencia	40%

Fuente: Elaboración propia

4. Bloque Gestión del Talento

- Gestión de talento integrada en la gestión de mi empresa

Tabla 6.14. Valores medios respuestas al bloque Gestión del Talento de la encuesta segregados por género

	Gestión de talento integrada en la gestión de mi empresa
hombre	3,05
mujer	3,55
diferencia	16%

Fuente: Elaboración propia

5. Bloque Infraestructura necesaria

- Tecnología como factor clave en mi empresa

Tabla 6.15. Valores medios respuestas al bloque Infraestructura necesaria de la encuesta segregados por género

	Tecnología como factor clave en mi empresa
hombre	3,47
mujer	3,91
diferencia	13%

Fuente: Elaboración propia

6. Bloque Código ético

- Compliance está en el modelo de gestión en mi empresa

Tabla 6.16. Valores medios respuestas al bloque Código ético de la encuesta segregados por género

	Compliance está en el modelo de gestión en mi empresa
hombre	3,08
mujer	3,45
diferencia	12%

Fuente: Elaboración propia

Estos valores muestran una mayor sensibilidad del colectivo hacia los elementos mencionados, sin que sea posible medir su impacto en la evolución del empleo debido al tamaño de la muestra (11 casos).

6.4. Resultados y Conclusiones

Para concluir, el modelo de negocio continúa siendo un instrumento de interés para la gestión empresarial, habiendo tenido impacto sobre la evolución del empleo en la crisis de la Gran Recesión en las empresas industriales del Corredor del Henares de la provincia de Guadalajara.

Este capítulo trata de dar continuidad a la parte empírica de la tesis iniciada con el análisis del impacto del modelo de negocio sobre los resultados empresariales desarrollado en el capítulo anterior, intentando dar respuesta al debate crítico establecido entre los investigadores del modelo de negocio, como se ha comentado anteriormente, que piden una mayor utilidad práctica y una mayor cercanía a la realidad empresarial a los estudios de modelo de negocio (Camisón y Villar-López, 2010;

Casadesus-Masanell y Ricart, 2010; Zott et al., 2011; Baden-Fuller y Haefliger, 2013; Schneider y Spieth, 2013).

Los resultados sugieren que el modelo de negocio implementado en las empresas tiene impacto en el empleo, siendo capaz de explicar el 43,3% de la varianza de la evolución del empleo en la muestra y período analizados.

El modelo plantea que el modelo de negocio, con la propuesta de valor en su base, influye en el empleo empresarial a través de la gestión del talento en la empresa, liderado eficazmente para vivir la propuesta de valor y transformar la empresa en el sentido que sea necesario para gestionar la crisis, formado y comprometido con el propósito del negocio, integrado en la propia gestión de un proceso de venta integral en el negocio, estructurado con una clara orientación al cliente y con sistema retributivo ligado al desempeño. La tecnología y los socios y proveedores clave forman parte de la gestión del talento en la empresa. La Responsabilidad Social Corporativa y el Código de Conducta vividos en la empresa se incorporan igualmente al sistema de gestión del negocio como elementos constitutivos clave. La propuesta de valor tiene que ser clara, conocida y vivida por todos los empleados, escalable y adaptable. Los cambios en el modelo, liderados por los directivos responsables de la empresa, han resultado fundamentales para superar la crisis en las empresas estudiadas. Como ya se comentó en el capítulo anterior, la exportación ha supuesto una ayuda, pero de menor impacto que la fortaleza de la propia propuesta y su transformación.

Como se ha podido constatar, el modelo de negocio, a través de una serie de sus elementos clave, tiene impacto real en el empleo en el ámbito empresarial, perfeccionando la apuesta de las empresas por el empleo favorecida por la positiva evolución de sus ventas y resultados empresariales. Entre todos ellos, este estudio hace patente para la gestión empresarial en general y para el sector industrial en particular, el impacto de la propuesta de valor y del talento. Destaca que el talento debe estar sólidamente liderado hacia el propósito de la propuesta de valor y hacia la transformación de la empresa en períodos de gestión de crisis, debe estar integrado en el negocio, orientado al cliente y al desempeño e incluir la tecnología y los socios y proveedores clave, otorgando asimismo un papel fundamental tanto a la Responsabilidad Social Corporativa, a la sostenibilidad, la seguridad y la transparencia.

Capítulo 7. Conclusiones y futuras líneas de investigación

Esta tesis doctoral plantea un recorrido teórico y práctico sobre el modelo de negocio con dos objetivos fundamentales: en primer lugar, se trata de aportar luz acerca de su concepto, sobre el que no existe una definición clara y consensuada, “siendo en el mejor de los casos turbia” (Porter, 2001) y sobre el que, como afirman Linder y Cantrel (2000), “parece que ejecutivos, periodistas y analistas que usan el término no tienen una idea clara de lo que significa”, existiendo una cierta confusión entre los profesionales de la gestión empresarial. En segundo lugar, se trata de confirmar si su aplicación en las organizaciones en general, y en la empresa en particular, tiene influencia en la gestión con éxito de sus diseños estratégicos para cumplir sus objetivos de crecimiento.

El estudio trata de constatar no solamente si la propia existencia de un modelo de negocio bien definido impacta positivamente en los resultados de la empresa sino, lo que es menos evidente, cómo influye y a través de qué palancas.

El recorrido teórico se ha realizado a través de la revisión de la literatura en busca de su concepto y elementos constitutivos. El ejercicio práctico, analizando su impacto en los resultados y en el empleo en las empresas del sector industrial del Corredor del Henares en Guadalajara durante el periodo de la Gran Recesión, entre los años 2007 y 2016.

La revisión teórica del concepto de modelo de negocio, así como de sus elementos constitutivos, ha formado parte de un artículo publicado en diciembre de 2018 en la revista *Contemporary Economics* (Orea et al., 2018), revista de impacto del segundo cuartil (SJR 2021).

Por otra parte, el estudio empírico acerca de cómo impacta el modelo de negocio en los resultados empresariales en el sector analizado se ha plasmado en un artículo que, en el momento del depósito de esta tesis, ha sido revisado y aceptado para publicación en la revista *Journal of Enterprising Communities*, revista igualmente situada en el segundo cuartil (SJR 2021).

Se ha realizado una revisión de las diferentes definiciones y aproximaciones al concepto de modelo de negocio y de los elementos que lo integran hallados en la literatura académica. De dicha revisión, se constata la falta de consenso entre los diferentes autores tanto respecto a su concepto como a los elementos que lo caracterizan. Aunque el término apareció por primera vez en la literatura en 1957 (Bellman et al.), es en los años noventa cuando se extiende con la irrupción de internet y

las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) en la economía y los negocios.

Se identifica el periodo entre 1996 y 2020 como el de mayor número de publicaciones en torno al modelo, apareciendo un total de 28 definiciones-tipo y 45 paneles de elementos, que suponen alguna aportación original. Se identifican hasta 30 elementos distintos del modelo, proponiendo la mayor parte de los autores (71%) un panel de seis elementos o menos y siendo la propuesta de valor el elemento más comúnmente citado (69%).

Las 28 definiciones-tipo originales encontradas en la literatura aparecen entre 1996 y 2015, no habiéndose encontrado entre 2015 y 2022 ninguna definición adicional que aporte conceptos originales, sino únicamente variaciones de definiciones anteriores usando nuevos términos o distinta redacción. Tampoco aparecen en este periodo elementos nuevos.

En las definiciones encontradas se identifican tres corrientes. En primer lugar, la de los autores que definen el modelo de negocio poniendo el foco en la gestión del valor que aporta a la organización (el 46%). Por otro lado, otros lo definen en torno a la estructura de la organización (36%). Finalmente, una serie de autores coinciden en centrar la definición en base a aquellas actividades que son necesarias en el seno de la organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos (18%). Cronológicamente, el concepto evoluciona desde el foco en la creación de valor, predominante en los primeros años, hacia las estructuras organizacionales y las actividades necesarias para cumplir con los objetivos de la organización, que prevalecen en los últimos años en las publicaciones, sin que ello signifique que cada una de estas corrientes ignoren los otros enfoques, ya que, en definitiva, en toda organización se dan los tres aspectos: creación valor, estructura organizacional y actividades en el cumplimiento de los objetivos.

Respecto a los 30 elementos propuestos, el elemento de mayor consenso es la propuesta de valor, citado por el 69% de los autores estudiados como uno de los elementos constitutivos del modelo de negocio, seguido del flujo de ingresos (51%), la relación con clientes (40%), la segmentación de clientes y el mercado objetivo (36%), los recursos clave, la posición en la cadena de valor y la red de socios clave (31%), la estrategia competitiva (29%), las competencias diferenciales y el producto (27%) y la organización y cultura organizativa, nombrado por el 24% de los estudios analizados.

Por otra parte, la mayoría apuesta por un panel de pocos elementos. 32 estudios de 42 (el 71%), proponen un panel de seis o menos de seis elementos. El 27% propone un panel de seis elementos, que es el panel de mayor popularidad.

Tratando de integrar los distintos enfoques y añadiendo nuevos elementos que surgen de la evolución socioeconómica, se aporta una definición de modelo de negocio en torno a su propuesta de valor, poniendo el foco en su adaptabilidad a los cambios del entorno. Esta transformación permite redefinir continuamente el modelo y sus elementos para garantizar la supervivencia a largo plazo de la organización.

De este modo, se define modelo de negocio como “la narración acerca de la propuesta de valor de una organización, basada en su propósito, definida a través de un sistema de elementos clave que describe cómo la monetiza y que constituye su forma de ser y basada en en tres características fundamentales:

- Debe ser diferencial, para garantizar la generación de ventajas competitivas y su elegibilidad a corto plazo
- Tiene que ser adaptable, para garantizar su viabilidad a largo plazo
- Ha de ser escalable, para garantizar el crecimiento de sus ingresos por encima de la inversión en recursos”

Se estima la definición propuesta como sencilla de entender y de comunicar, y a la vez capaz de describir la realidad del negocio, lo que, siguiendo a Jensen (2013) puede redundar en su implementación con eficacia en la empresa.

Como complemento a la definición, se propone un cuadro de once elementos, organizados como un sistema de elementos interrelacionados entre si:

- Propuesta de Valor
- Segmentación de clientes
- Canales de acceso a clientes
- Gestión del talento
- Flujo de ingresos
- Estructura de costes
- Infraestructura
- Responsabilidad Social Corporativa
- Enfoque a la seguridad
- Cumplimiento normativo y código de conducta
- Capacidad de transformación y adaptación del modelo

Su eje central es la propuesta de valor y su propia capacidad de transformación, que representan el primer y segundo elemento respectivamente. Dicho eje se sostiene sobre tres pilares: la columna clientes, formada por dos elementos, los clientes y los canales de acceso a los mismos, la columna talento, cuya gestión representa el quinto elemento, y la columna económico-financiera, integrada por los elementos flujo de ingresos y estructura de costes. En torno al eje central, completan el sistema el eje estructural, que viene definido por la infraestructura necesaria y la Responsabilidad Social Corporativa y el eje transparencia, compuesto por el código ético y el enfoque a la seguridad, completando así el cuadro de los 11 elementos. Ocho de estos elementos (propuesta de valor, segmentación de clientes, canales de acceso a clientes, gestión del talento, flujo de ingresos, estructura de costes, infraestructura necesaria y Responsabilidad Social Corporativa) aparecen propuestos en la literatura económica con una cierta frecuencia, como la propuesta de valor, citada por el 69% de los autores consultados, o el flujo sostenible de ingresos, considerado por el 51% de los mismos (ver tabla 2.1 del capítulo 2 en la página 31). La propuesta incluye de manera novedosa la capacidad de transformación del modelo y su permeabilidad a la innovación para adaptarse a nuevas condiciones del entorno, el enfoque a los aspectos de seguridad y el establecimiento de un código ético y de cumplimiento normativo, que responden a la mayor demanda de transparencia respecto a estos temas en la sociedad. Los dos últimos serán cada vez más exigidos a las organizaciones por los clientes, accionistas y grupos de interés, en demanda de suficientes garantías de transparencia. El primero se refiere a la permeabilidad a la innovación del propio modelo para garantizar la supervivencia a largo plazo de la organización.

Una vez analizados concepto y elementos del modelo de negocio, se realiza un estudio de los distintos tipos de modelo encontrados en la práctica empresarial y en la bibliografía. Se enumeran tanto tipos identificados en negocios tradicionales como los que han surgido gracias a las posibilidades técnicas que ofrece internet y su expansión.

Se identifican los siguientes 18 modelos:

1. Tendero
2. Cebo y anzuelo
3. Franquicia o licencia
4. Cola larga
5. Suscripción

6. Afiliación
7. Subasta directa e inversa
8. Plataformas multilaterales
9. Pago por consumo
10. Intermediación
11. “Freemium” / “Premium”
12. Acceso abierto
13. Economía colaborativa
14. “Massive Open Online Course”
15. Empaquetado
16. Paga lo que quieras
17. Cooperación colectiva
18. “Gamificación”

La expansión de internet y de las transacciones electrónicas ha posibilitado la aparición de nuevos modelos de negocio disruptivos, algunos de ellos basados en negocios tradicionales ya existentes en la economía no digital, que están creciendo exponencialmente con la evolución de la economía “desde la tienda al móvil”, generando oportunidades de negocio a nuevos actores que han visto reducidas las barreras de entrada tanto financieras, como técnicas y geográficas. Se posibilita así la aparición de nuevos modelos gracias a la innovación tecnológica y la digitalización de la economía, desarrollando a su vez soluciones a los nuevos problemas de tipo logístico, de seguridad en las transacciones, de gestión de devoluciones, de afectación al comercio tradicional en las ciudades e incluso de los modelos de sociedad que van apareciendo en paralelo a su desarrollo.

La parte práctica del trabajo, haciéndose eco de una parte de los estudiosos del modelo de negocio que piden una mayor utilidad práctica a los análisis en torno al modelo de negocio, confirma su impacto en los resultados empresariales y en el empleo, en una muestra de 75 empresas industriales de Guadalajara durante la Gran Recesión, entre los años 2007 y 2016.

Para llegar a la muestra, se realiza una primera delimitación de la población objetivo, sobre los datos disponibles en el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, SABI, según los siguientes cuatro criterios: 1) geográfico, en 13 municipios del Corredor del Henares en la provincia de Guadalajara, por ser uno de los territorios

empresariales de mayor dinamismo de España; 2) actividad, las empresas industriales con actividad de extracción, transformación y fabricación en el territorio definido, recogidas bajo los códigos CNAE 2009 05 a 32, ambos incluidos; 3) tiempo: se pretende analizar el impacto del modelo de negocio en los resultados empresariales durante la Gran Recesión, acotando los años 2007 a 2016 como los años en los que se enmarca y, finalmente, 4) criterio tamaño mínimo, considerando las empresas que han mantenido al menos tres empleados al cierre del año, como mínimo en la mitad del periodo considerado.

Se identifican 156 empresas que cumplen con los criterios establecidos. Recopilados sus datos secundarios clave respecto a sus resultados empresariales, se necesita caracterizar sus modelos de negocio, ya que la información relativa a los mismos no es pública o, si lo es, lo es de manera parcial, por razones de confidencialidad. Para ello se diseña un cuestionario que se hace llegar a las direcciones generales de todas las empresas de la población objeto de estudio, con objeto de recoger sus valoraciones respecto a los elementos de sus propios modelos de negocio. Se reciben 75 respuestas, el 48% de la población total. El 85% de ellas son contestadas por los gerentes y propietarios de sus propias empresas y el 15% restante de directores de fábrica y de Recursos Humanos. Entre octubre de 2018 y diciembre de 2020 se llevan a cabo entrevistas personales con todos ellos para asegurar la correcta interpretación de las preguntas y la comparabilidad de las respuestas, así como profundizar en las mismas para confirmar que no hay discrepancia entre lo que hacen y lo que dicen que hacen, convirtiéndose así en la muestra definitiva para este estudio, considerándose suficientemente representativa tanto por su facturación y número de empleados, como por su carácter multisectorial, en la que están representados siete sectores empresariales.

Su carácter multisectorial, así como la comercialización multiterritorial de sus productos dotan a la tesis de relevancia práctica al ser sus conclusiones más generalizables y escalables que los estudios empíricos encontrados en la literatura, que se ciñen a un sector, un territorio o un elemento del modelo.

El análisis se realiza mediante la estimación de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) con variables latentes utilizando la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS), que combina el análisis factorial con la estimación de modelos de regresión lineal, poniendo en relación los datos de dichas empresas publicados en SABI

con las valoraciones del modelo realizadas por sus directivos en sus respuestas al cuestionario realizado.

SEM-PLS resulta de especial utilidad cuando el tamaño de la muestra es pequeño y se maneja, a su vez, un número elevado de variables, lo que hace que los riesgos de multicolinealidad se hagan más evidentes y cuando se necesita poner en relación distintos fenómenos sin una base teórica que lo sustente suficientemente, como es el caso en esta tesis.

Las dos fuentes utilizadas para la obtención de datos, por un lado la base de datos SABI para el acopio de los resultados económicos como datos primarios y, por otro, el cuestionario para obtener los datos secundarios en base a la información directa recibida de los responsables empresariales respecto a sus valoraciones de los elementos de su modelo de negocio, han dotado de robustez y rigurosidad a la investigación realizada, permitiendo profundizar en el análisis de un modo que con otro tipo de valoraciones más generales no hubiera sido posible.

Los modelos planteados ponen a prueba los elementos del modelo de negocio en torno a tres ejes fundamentales: propuesta de valor, gestión del talento y tecnología.

Definido el modelo para contrastar el impacto en resultados, se formulan las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1 - la gestión del talento tiene un efecto significativo y positivo en la definición y puesta en práctica de una propuesta de valor en la empresa
- Hipótesis 2 – la propuesta de valor afecta positivamente al desarrollo de la tecnología
- Hipótesis 3 - la tecnología tiene un efecto directo significativo y positivo en la gestión de los clientes y la evolución de las ventas
- Hipótesis 4 - la gestión del talento impacta en los resultados de la empresa a través de la propuesta de valor y la tecnología

El resultado confirma el impacto positivo del modelo de negocio en los resultados empresariales, siendo capaz de explicar el 36,6% de su varianza.

Específicamente, los resultados sugieren que la gestión del talento, a través de la propuesta de valor y de la tecnología, impacta en la mejora del rendimiento empresarial. El talento, orientado al cliente y al desempeño, se integra en la gestión del negocio e

incluye a los socios y proveedores clave, la Responsabilidad Social Corporativa y el Código Ético. La propuesta de valor contempla su grado de integración en la plantilla de la empresa, su capacidad de transformación para dar respuesta a una situación concreta de crisis, el liderazgo de la alta dirección en dicha transformación y su potencial de internacionalización.

Entre ellos, la vinculación con el desempeño, así como la internacionalización muestran unas menores cargas, aunque al ir acompañados en su mismo constructo por indicadores con altas cargas, se pueden incluir en el modelo por aportar información relevante para el modelo.

La existencia de una escuela corporativa en la que se armonice la formación interna del talento para asegurar su alineamiento con el modelo, así como la estructura productiva propia no han resultado relevantes como palancas de impacto en los resultados en este estudio.

La evaluación del modelo confirma todas las hipótesis planteadas, denotando una relación fuerte entre los constructos del modelo y, por lo tanto, una fuerte relevancia predictiva, con un alto nivel de significatividad.

Además, los resultados confirman que el impacto de la gestión del talento en los resultados se produce de manera indirecta a través de la propuesta de valor y de la tecnología, validando así la cuarta hipótesis planteada, al ser sus coeficientes de trayectoria directos negativos o no significativos.

Por otro lado, se define el modelo para contrastar el impacto en el empleo y se formulan las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1 - el modelo de negocio ha tenido un efecto positivo y significativo en la evolución del empleo en el sector industrial del Corredor del Henares en la Gran Recesión.
- Hipótesis 2 – la propuesta de valor, elemento central del modelo de negocio, impacta positivamente en el empleo a través del efecto mediador del talento, el liderazgo y la tecnología.

- Hipótesis 3 – el modelo de negocio ha perfeccionado la apuesta por el empleo en la muestra analizada junto a la evolución de las ventas que la han hecho posible.

El resultado confirma el impacto positivo del modelo de negocio en la creación de empleo en las empresas de la muestra en el periodo analizado, explicando el 43,3% de su varianza, apoyando así las hipótesis formuladas, ratificando que la propuesta de valor, eje central del modelo de negocio, impacta positivamente en el empleo a través del talento y el liderazgo. El talento, orientado al cliente y al desempeño a lo largo de todo el proceso de relación con el cliente, se integra en la gestión del negocio, incorporando a los socios y proveedores clave y el liderazgo. La propuesta de valor, bien definida y conocida por toda la plantilla, contempla su propia adaptabilidad y capacidad de transformación para dar respuesta a una situación concreta de crisis.

Todos ellos muestran un nivel de fiabilidad fuerte al aportar al modelo información relevante. La existencia de una escuela corporativa en la que se armonice la formación interna del talento para asegurar su alineamiento con el modelo tampoco resulta relevante en el análisis del impacto sobre el empleo en el estudio realizado.

Por otra parte, como era esperado por el modelo planteado, se confirma la influencia de la evolución de las ventas, no siendo la internacionalización un factor determinante.

La evaluación del modelo confirma las hipótesis planteadas, denotando una relación fuerte entre los constructos del modelo y, por lo tanto, una fuerte relevancia predictiva, con un alto nivel de significatividad.

Además, los resultados confirman que el impacto de la propuesta de valor se produce a través del talento como variable mediadora. La relación directa entre la propuesta de valor y la evolución del empleo muestra un coeficiente de trayectoria negativo, validando así la segunda hipótesis planteada.

Ambos análisis aportan evidencia estadística a la investigación académica, así como identificación de patrones de éxito.

Por otra parte, se ha completado el análisis profundizando en los resultados obtenidos en las respuestas al cuestionario desde la perspectiva de género. El 15% de las respuestas lo son de mujeres, el 90% de ellas directoras generales y propietarias de sus propias empresas. En 9 preguntas el colectivo mujer ha mostrado una mayor

sensibilidad que el colectivo hombre aportando valores más altos en sus respuestas, sin que sea posible medir su impacto debido al pequeño número del colectivo (11 casos).

Las nueve preguntas mencionadas son las siguientes:

- Propuesta de valor definida y conocida en mi empresa
- Cambios en el modelo de mi empresa para superar la crisis
- Influencia del CEO en la transformación de mi empresa
- Involucración de todos los empleados en la transformación
- Sistema CRM implantado en mi empresa
- Multicanalidad implantada en mi empresa
- Gestión de talento integrada en la gestión de mi empresa
- Tecnología como factor clave en mi empresa
- Compliance está en el modelo de gestión en mi empresa

Este trabajo pudiera interesar a los actuales y futuros investigadores de modelos de negocio en general, y más concretamente a aquellos que estudien el impacto del modelo en los resultados empresariales. La principal aportación, de interés tanto en el mundo académico como en el de los profesionales de la gestión de empresas, es la confirmación de que los elementos del modelo de negocio tienen impacto real en los resultados y, por ello, en el empleo.

No todas las organizaciones tienen las mismas necesidades, pero existen herramientas e instrumentos de gestión a través de los elementos del modelo de negocio a su disposición y, entre ellos, este estudio hace patente para la gestión empresarial en general y para el sector industrial en particular, el impacto del talento, de la propuesta de valor, de la tecnología y del liderazgo de la dirección. Destaca que el talento debe estar integrado en el negocio, orientado al cliente e incluir a los socios y proveedores clave, otorgando asimismo un papel fundamental tanto a la R.S.C. como al código ético. El liderazgo se muestra como decisivo a la hora tanto de definir y comunicar la propuesta de valor como de impulsar su transformación cuando sea necesario.

Todo estudio empírico es limitado en algún aspecto y este trabajo no es una excepción. Se exponen las limitaciones que deberían ser consideradas a la hora de analizar, interpretar y escalar sus resultados.

La primera es el carácter limitado en el tiempo de la investigación, lo que puede inducir a que no se recojan todos los efectos derivados de la aplicación de algunos elementos del modelo de negocio que, al madurar en el tiempo, pudieran ser importantes para la generación de resultados a largo plazo en la empresa.

La siguiente limitación se refiere a la recogida de datos acerca del modelo de negocio, que en este caso procede de la encuesta realizada, entre octubre de 2018 y diciembre de 2020, a los directivos de primer nivel que han querido participar y responder a la misma. Aunque el cuestionario se ha realizado en todos los casos mediante entrevista personal, lo que ha facilitado poder guiar la entrevista para asegurar un entendimiento común y comprobar la coherencia entre respuestas y realidad, no se puede evitar que lo expresado en sus respuestas sean sus opiniones personales, y por lo tanto, sesgadas por sus propias cargas de subjetividad y experiencias, especialmente en el periodo de realización de las entrevistas, primero en un momento general de expansión económica tras haber superado la Gran Recesión y después en un momento de confinamiento histórico y parón absoluto de la economía, excepto los productos y servicios esenciales como consecuencia de la pandemia por COVID-19, por lo que el resultado se puede ver alterado por esta circunstancia.

En tercer lugar, del ámbito del estudio, el sector industrial en el Corredor del Henares de Guadalajara, no se infiere una extrapolación directa de los resultados ni a otros sectores ni a otros territorios.

Una cuarta limitación se refiere al tamaño de la muestra, 75 empresas, que puede plantear dudas acerca de su representatividad.

Una quinta limitación tiene que ver con la definición y medida de los constructos utilizados en el modelo: gestión de talento, propuesta de valor y tecnología. En primer lugar, porque están definidos en base a un panel determinado de elementos constitutivos y, además, porque cualquier intento de medir constructos multidimensionales como los indicados en el estudio, puede resultar incompleto y dejar de considerar otros aspectos que pueden resultar relevantes. Por otra parte, la diversidad de los indicadores utilizados para medir los constructos propuestos o la consideración insuficiente de variables mediadoras que puedan tener un impacto en la relación entre el talento y los resultados empresariales o entre la propuesta de valor y el empleo, hace compleja la comparación de resultados con otros estudios y elaborar conclusiones.

No obstante, a pesar de las limitaciones planteadas, los resultados obtenidos en este trabajo se estiman de interés y pueden constituir una buena base para futuros estudios que puedan aportar planteamientos distintos.

El trabajo desarrollado por esta tesis deja así abiertas futuras líneas de investigación. Una de ellas, que ha ganado un enorme interés en la actualidad, es la constatación de la evolución del modelo de negocio hacia un mayor enfoque a los elementos nuevos señalados como la seguridad, la transparencia en el cumplimiento normativo o la sostenibilidad.

Se podría profundizar en cualquiera de los modelos de negocio descritos en el capítulo tres, especialmente en los más disruptivos, para analizar su evolución y su transformación según se expande su uso y constatar los elementos clave de su impacto.

Resultaría de interés, por otra parte, ampliar el campo de estudio a empresas activas en otros sectores en el mismo ámbito territorial o en otros ámbitos geográficos, para observar la reproducibilidad de los resultados, así como ampliar la investigación a otros periodos de tiempo, para contrastar los resultados en diferentes ciclos económicos, tanto de bonanza económica como de otros periodos pronunciados de parón económico, como el acontecido como consecuencia de la crisis provocada por la COVID-19, por la situación creada por las tensiones geopolíticas y la crisis colateral provocada por la disponibilidad y alto precio del gas en Europa o por la dinámica macroeconómica con altos niveles de inflación y precios de materias primas que se padece en la actualidad.

Se podría plantear igualmente ampliar el estudio al ámbito internacional, con datos de empresas implantadas en diversos países, para poder medir sus diferencias.

Todo ello haría posible trabajar con muestras más grandes que enriquezcan el debate acerca de sus resultados.

Por otra parte, se pueden someter a prueba otros elementos del modelo de negocio, buscar otras variables mediadoras distintas, ampliar el análisis incorporando diferentes indicadores y diferentes constructos al análisis y plantear una investigación en sentido contrario, esto es, como influyen los resultados empresariales o la evolución del empleo sobre los distintos elementos constitutivos del modelo de negocio.

Se pueden plantear asimismo estudios que consideren otros indicadores de éxito empresarial, desde los de tipo financiero, como el crecimiento de los ingresos, la

rentabilidad, la capitalización de mercado o el crecimiento de los recursos propios, a indicadores no financieros, como la participación de mercado, la capacidad de innovación, la introducción con éxito de nuevos productos en el mercado, índices y datos de sostenibilidad, resistencia en mercados de alta competitividad o la capacidad para aportar valor social a los grupos de interés, incluso desde el punto de vista de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas, introduciendo Objetivos de Desarrollo Sostenible relevantes para el análisis.

Desde la perspectiva de las empresas multinacionales, podría resultar de interés analizar la dinámica de la implementación de sus modelos de negocio en sus distintas filiales, profundizando en su estructura organizacional y estudiando la co-evolución de sus modelos en sus diferentes divisiones operativas y territoriales, según el grado de penetración en sus mercados y desde el punto de vista del peso de sus diferentes roles estratégicos en la definición de sus respectivos modelos de negocio y confirmando el éxito de la puesta en marcha de sus modelos, o de su armonización, en el caso de la integración de empresas y negocios adquiridos.

Finalmente, se podría profundizar en los estudios de género relacionados con el impacto del modelo de negocio, tratando de avanzar en la senda marcada para analizar las distintas sensibilidades de género y su impacto en la gestión exitosa de empresas y organizaciones.

En definitiva, cualquier trabajo que continúe profundizando en la relación entre el modelo de negocio y el rendimiento empresarial y el empleo, contribuirá a seguir perfeccionando una línea de trabajo de gran repercusión para la práctica profesional, cubriendo los huecos existentes en la literatura académica y haciendo progresar el conocimiento.

Anexos

Anexo I. Definiciones más destacables en la bibliografía

Años	Autores	Enfoque	Definiciones
1996	Brandenburger y Stuart	Gestión del valor	El modelo de negocio está orientado a la creación del valor total para todas las partes implicadas en la cadena. Sienta las bases de la captura de valor por la empresa, al contribuir a definir el valor total creado en las transacciones de la cadena, que constituye el máximo valor potencial que puede capturar dicha empresa.
1998	Timmers	Gestión del valor	Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información, que incluye una descripción de los varios actores del negocio, de sus roles, de sus beneficios potenciales y de las fuentes de ingreso.
1999	Lewis	Gestión del valor	Modelo de negocio es todo aquello que se refiere a tu plan para hacer dinero
2000	Linder y Cantrell	Gestión del valor	Modelo de negocio es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa enfocada al beneficio explica cómo ésta hace dinero
2001	Petrovic et al.	Gestión del valor	El modelo de negocio describe la lógica del 'sistema del negocio' para crear valor, que se encuentra tras sus procesos operativos
2001	Winter y Sulzki	Actividades necesarias	Modelo de negocio es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubre, ajusta y mejora mediante la acción
2001	Weill y Vitale	Estructura organización	El modelo de negocio es una descripción de los roles y relaciones entre los clientes, proveedores y socios clave de una empresa, los flujos más importantes de producto, información y dinero, así como los beneficios principales para los participantes
2002	Chesbrough y Rosenbloom	Gestión del valor	Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
2002	Magretta	Gestión del valor	Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica como trabaja la empresa y da respuesta a las preguntas: quién es el cliente, qué valora, como ganamos dinero en este negocio, cual es la lógica económica subyacente que explica como aportamos valor a los clientes a un coste apropiado
2001	Afuah y Tucci	Actividades necesarias	Modelo de negocio es el método por el que una empresa organiza y usa sus recursos para ofrecer a sus clientes mayor valor que sus competidores y ganar dinero con ello. Describe con detalle cómo la empresa gana dinero actualmente y cómo planea hacerlo a largo plazo. Se puede definir como un sistema constituido por elementos, por los enlaces entre ellos y por sus dinámicas
2005	Rajala y Westerlund	Gestión del valor	El concepto de modelo de negocio se refiere a la manera de crear valor para los clientes y la forma en que una empresa convierte oportunidades de mercado en beneficios, a través de un conjunto de actores, de actividades y de las relaciones entre ellos
2005	Osterwalder et al.	Gestión del valor	El modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de objetos, conceptos y sus relaciones entre sí, con el objetivo de expresar la lógica del negocio de una determinada empresa, posibilitando su descripción de modo simple, así como una representación del valor aportado a los clientes, de como se crea y cuáles son sus efectos financieros
2005	Shafer et al.	Gestión del valor	Es una representación de la lógica central que subyace en una empresa y sus opciones estratégicas para crear y capturar valor en el marco de una determinada red de valor

2006	Andersson et al.	Estructura organización	El modelo de negocio aclara quiénes son los actores que participan en un negocio determinado y hace explícitas las relaciones entre sí. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos del valor intercambiado entre dichos actores
2008	Baden-Fuller et al.	Estructura organización	El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura valor para sus grupos de interés
2008	Al-Debei et al.	Estructura organización	El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización determinada, ya sea conceptual, textual o gráfica, de sus acuerdos estructurales, co-operacionales y financieros básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por dicha organización en el presente y en el futuro, así como todos los productos y/servicios estratégicos que ofrece, u ofrecerá en el futuro, sobre la base de dichos acuerdos, necesarios para alcanzar sus metas y objetivos
2010	Demil y Lecocq	Estructura organización	El modelo de negocio se describe a través de sus tres componentes centrales: sus recursos y competencias, su estructura organizacional y sus propuestas para aportar valor. Las interacciones entre ellas constituyen su enfoque dinámico. Su capacidad para cambiarlos, construyendo y manteniendo al mismo tiempo rendimientos sostenibles, es su "consistencia dinámica"
2009	Salas-Fumás	Gestión del valor	Unidad de análisis para el estudio de las decisiones camino-dependientes de las empresas, que finalmente dibujan una proposición de valor capaz de explicar el éxito comercial de un forma de hacer negocio
2009	Ricart	Actividades necesarias	Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones
2009	Osterwalder y Pigneur	Gestión del valor	Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor
2010	Svejenova et al	Estructura organización	El modelo de negocio viene representado como dispositivos organizacionales que revelan la lógica de una empresa para crear y capturar valor, así como su enfoque a una renovación constante
2010	Wikström et al.	Gestión del valor	El modelo de negocio describe o diseña las actividades que necesita o quiere una organización determinada, para crear valor para sus clientes y otros grupos de interés en su entorno
2010	Casadesus-Masanell y Ricart	Estructura organización	Un modelo de negocio consiste en dos conjuntos diferentes de elementos: a) las opciones concretas que realiza la dirección acerca de cómo debe operar la organización, y b) las consecuencias de dichas opciones
2010	Llorens-Bueno	Actividades necesarias	Esquema teórico de un sistema que se elabora para facilitar su comprensión y comportamiento de un conjunto de actividades organizadas que comprenden aspectos comerciales, financieros e industriales y que se relacionan entre sí con el objeto de proveer bienes y servicios
2011	George y Bock	Estructura organización	Modelo de negocio es el diseño de la estructura organizativa para representar una oportunidad comercial.
2011	Morales	Estructura organización	Mediante el Modelo ilustras cómo imaginas a tu organización o empresa a través del "core business" de tu negocio, lo que agruparía: porqué fue fundada, cuáles son las principales actividades que realiza el negocio y la determinación de cómo se genera valor y cómo surgen los flujos de efectivo
2014	Ahokangas et al.	Estructura organización	El modelo de negocio, construido alrededor de una oportunidad de negocio determinada, define la oferta al cliente en términos de productos/servicios y propuesta de valor, cómo y donde se planifica realizarlo en la práctica y por qué se piensa que se puede hacer de manera rentable.
2015	Amit y Zott	Actividades necesarias	El modelo de negocio describe el sistema de actividades interdependientes realizado por una empresa y sus socios clave y los mecanismos que enlazan estas actividades entre ellas, al servicio del cumplimiento de sus objetivos generales. Dicho sistema de actividades, adicionalmente al diseño de la organización interna, debe considerar objetivos, referencias, grupos de interés y restricciones medioambientales

Fuente: Elaboración propia

Anexo II. Relación de autores y elementos

Elementos	Autores										
	Timmers 1998	Donath et al. 1999	Markides 1999	Hamel 2000	Linder y Cantrell 2000	Mahadevan 2000	Alt y Zimmerman 2001	Applegate 2001	Petrovic et al. 2001	Weill y Vitale 2001	Chesbrough y Rosenbloom 2002
Propuesta de valor					X	X		X	X	X	X
Flujo de ingresos	X				X	X	X		X	X	
Clientes		X	X	X	X				X		
Mercado Objetivo / Segmentación				X						X	X
Recursos clave				X					X		
Competencias diferenciales		X								X	
Cadena de valor	X										X
Socios clave				X				X			X
Estrategia competitiva											X
Producto			X	X				X			
Organización y Cultura organizativa							X	X			
Procesos clave				X			X				
Estructura de costes											X
Rentabilidad y Grupos de interés								X			
Lógica del negocio											
Canal de Distribución	X			X	X					X	
Tecnología							X			X	
Financiación			X								
Gobierno Corporativo y Sostenibilidad		X									
Infraestructura			X								
Proceso de Ventas					X			X			
Operaciones						X		X	X		
Posicionamiento		X									
Información clave	X	X									
Marca								X			
Misión							X				
Marco Legal							X				
Situación competitiva											
Directivos clave											
Macroeconomía											
Total número de elementos	4	5	4	8	5	3	6	8	5	6	6

Elementos	Autores										
	Betz 2002	Duboson- Torbay et al. 2002	Gordijn 2002	Hoque 2002	Magretta 2002	Rayport y Jaworski 2002	Van der Vorst et al. 2002	Afuah y Tucci 2003	Chesbrough 2003	Hedman y Kalling 2003	Yip 2004
Propuesta de valor		X	X	X	X	X	X	X	X		X
Flujo de ingresos		X						X	X		
Clientes		X			X	X					X
Mercado Objetivo / Segmentación		X	X	X				X	X		X
Recursos clave	X	X		X		X	X			X	X
Competencias diferenciales		X		X		X	X	X		X	
Cadena de valor		X	X			X	X		X	X	
Socios clave			X	X							
Estrategia competitiva				X					X		
Producto						X				X	X
Organización y Cultura organizativa				X	X						X
Procesos clave		X					X	X		X	
Estructura de costes		X						X	X	X	
Rentabilidad y Grupos de interés	X	X									
Lógica del negocio											
Canal de Distribución											
Tecnología		X									
Financiación	X	X				X					
Gobierno Corporativo y Sostenibilidad				X				X			
Infraestructura		X					X				
Proceso de Ventas	X										
Operaciones											X
Posicionamiento											
Información clave		X									
Marca		X		X							
Misión				X							
Marco Legal				X							
Situación competitiva				X							
Directivos clave										X	
Macroeconomía											
Total número de elementos	4	15	4	12	3	7	6	7	6	7	7

Elementos	Autores										
	Morris et al. 2005	Shafer et al. 2005	Halme et al. 2007	Al-Debei et al. 2008	Osterwalder y Pigneur 2009	Ricart 2009	Vives y Svejenova 2009	Baden- Fuller y Morgan 2010	Demil y Lecoqc 2010	Giesen et al. 2010	Kindström 2010
Propuesta de valor		X		X	X	X	X		X	X	X
Flujo de ingresos				X	X	X	X	X	X	X	X
Clientes					X	X	X	X			
Mercado Objetivo / Segmentación	X				X		X	X			X
Recursos clave					X				X		
Competencias diferenciales	X					X					
Cadena de valor						X		X			X
Socios clave		X		X	X	X					X
Estrategia competitiva	X	X	X	X		X					X
Producto	X						X				
Organización y Cultura organizativa				X			X		X		
Procesos clave					X						
Estructura de costes					X	X			X		
Rentabilidad y Grupos de interés							X		X		
Lógica del negocio	X		X	X		X					
Canal de Distribución					X	X				X	
Tecnología											
Financiación			X								
Gobierno Corporativo y Sostenibilidad							X				
Infraestructura											
Proceso de Ventas											
Operaciones											
Posicionamiento										X	
Información clave											
Marca											
Misión											
Marco Legal											
Situación competitiva			X								
Directivos clave											
Macroeconomía	X										
Total número de elementos	6	3	4	6	9	10	8	4	6	4	6

Elementos	Autores											
	Kujala et al. 2010	Mason y Spring 2010	Okkonen y Suhonen 2010	Teece 2010	Wikström et al. 2010	Yunus et al. 2010	Casadesus- Masanell y Ricart 2011	Eyring et al. 2011	George y Bock 2011	Kordnaeij et al. 2011	Amit y Zott 2015	D'Souza et al. 2015
Propuesta de valor	X	X		X	X	X		X			X	X
Flujo de ingresos	X		X	X	X			X				X
Clientes	X	X			X					X		X
Mercado Objetivo / Segmentación		X		X								
Recursos clave								X	X			X
Competencias diferenciales	X								X			
Cadena de valor	X			X								X
Socios clave					X	X					X	X
Estrategia competitiva	X				X		X				X	
Producto			X						X	X		X
Organización y Cultura organizativa	X				X				X			
Procesos clave								X				
Estructura de costes												X
Rentabilidad y Grupos de interés		X	X			X						
Lógica del negocio			X				X		X			
Canal de Distribución												X
Tecnología		X		X					X			X
Financiación										X		
Gobierno Corporativo y Sostenibilidad							X				X	
Infraestructura										X		
Proceso de Ventas												
Operaciones												
Posicionamiento		X										
Información clave												
Marca												
Misión												
Marco Legal												
Situación competitiva												
Directivos clave												
Macroeconomía												
Total número de elementos	7	6	4	5	6	3	3	4	6	4	4	10

Fuente: Elaboración propia

Anexo III. Encuesta modelo de negocio

Empresa

Localidad

Sector

1. Relevancia del modelo de negocio para la gestión de empresas
(1=muy baja; 5=muy alta)
- 1 2 3 4 5
- Mi empresa tiene definido un modelo de negocio como herramienta fundamental para el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo
(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)
- 1 2 3 4 5
2. Relación de la efectividad del modelo con su propuesta de valor diferencial
(1=muy baja; 5=muy alta)
- 1 2 3 4 5
- Mi empresa tiene una propuesta de valor al mercado definida y conocida por todos los empleados
(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)
- 1 2 3 4 5
3. Relación de la segmentación de clientes con el éxito en mi negocio
(1=muy baja; 5=muy alta)
- 1 2 3 4 5
- Los siguientes elementos tienen impacto en los resultados del negocio a largo plazo**
4. Sistema de Gestión de Relación con clientes (CRM)
(1=muy bajo; 5=muy alto)
- 1 2 3 4 5
- El sistema diferenciado de relación con clientes (CRM) está en la base de nuestro sistema de gestión
(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)
- 1 2 3 4 5
5. Canales de acceso a clientes, enfocados a cada segmento
(1=muy bajo; 5=muy alto)
- 1 2 3 4 5
- La multicanalidad está plenamente implementada en mi empresa
(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)
- 1 2 3 4 5
6. La entrega y el servicio post-venta, como elementos del proceso de venta
(1=muy baja; 5=muy alta)
- 1 2 3 4 5
- Mi empresa tiene definido el proceso de venta de manera integral
(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)
- 1 2 3 4 5
7. La disponibilidad de personal formado y comprometido
(1=muy bajo; 5=muy alto)
- 1 2 3 4 5
- La gestión del talento forma parte del modelo de gestión de mi empresa
(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)
- 1 2 3 4 5

8. Una estructura organizativa orientada al cliente

(1=muy baja; 5=muy alta)

1 2 3 4 5

Mi empresa tiene una estructura organizativa orientada al cliente

(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)

1 2 3 4 5

9. La identificación de los empleados con el modelo

(1=muy bajo; 5=muy alto)

1 2 3 4 5

Medimos regularmente la identificación de los empleados con el modelo de negocio, como factor de competitividad

(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)

1 2 3 4 5

10. Un sistema de retribución ligado al desempeño de los empleados

(1=muy bajo; 5=muy alto)

1 2 3 4 5

Mi empresa tiene un sistema de evaluación del desempeño ligado a retribución

(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)

1 2 3 4 5

11. La gestión de la diversidad y la inclusión de distintas formas de pensar

(1=muy baja; 5=muy alta)

1 2 3 4 5

Mi empresa tiene un sistema de gestión activa de la diversidad

(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)

1 2 3 4 5

12. Escuela Corporativa que mantenga a los cuadros formados en la visión y la estrategia

(1=muy bajo; 5=muy alto)

1 2 3 4 5

Mi empresa tiene un modelo de escuela corporativa para desplegar modelo y estrategia y mide su impacto

(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)

1 2 3 4 5

13. La red de socios y proveedores clave

(1=muy baja; 5=muy alta)

1 2 3 4 5

Gestionamos los socios y proveedores clave como parte fundamental del modelo de la empresa

(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)

1 2 3 4 5

14. La tecnología

(1=muy bajo; 5=muy alto)

1 2 3 4 5

Mi empresa entiende la tecnología como un factor diferencial de competitividad

(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)

1 2 3 4 5

15. La Responsabilidad Social Corporativa

(1=muy bajo; 5=muy alto)

1 2 3 4 5

Tenemos un sistema de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa incorporado al modelo de negocio

(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)

1 2 3 4 5

16. La seguridad ocupacional y de procesos

(1=muy bajo; 5=muy alto)

1 2 3 4 5

Disponemos de un sistema de gestión de la seguridad, más allá del mero cumplimiento de la ley

(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)

1 2 3 4 5

17.

Los aspectos de Seguridad forman parte del modelo de negocio de mi empresa

(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)

1 2 3 4 5

18.

Los empleados reciben la formación necesaria para incorporar la seguridad en la gestión del negocio

(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)

1 2 3 4 5

19. Compliance y Código Ético

(1=muy bajo; 5=muy alto)

1 2 3 4 5

Disponemos de un código ético, más allá del mero cumplimiento de la ley

(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)

1 2 3 4 5

20.

Compliance forma parte del modelo de negocio de mi empresa

(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)

1 2 3 4 5

21.

Los empleados reciben la formación necesaria para incorporar los valores del código ético en la gestión del negocio

(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)

1 2 3 4 5

22. La adaptabilidad del modelo de negocio
(1=muy bajo; 5=muy alto)
- 1 2 3 4 5
23. Mi empresa ha superado la última crisis introduciendo cambios en algún aspecto de su modelo de negocio
(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)
- 1 2 3 4 5
24. La transformación digital ha cambiado el modelo de negocio en mi empresa en los últimos diez años
(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)
- 1 2 3 4 5
25. Se han impulsado en mi empresa modelos innovadores de co-creación con clientes en los últimos diez años
(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)
- 1 2 3 4 5
26. La Dirección General ha tenido influencia directa en el proceso de transformación de mi empresa
(1=muy baja; 5=muy alta)
- 1 2 3 4 5
27. El Comité de Dirección ha liderado el proceso de transformación de mi empresa
(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)
- 1 2 3 4 5
28. Todos los empleados han estado involucrados en el proceso de transformación de mi empresa
(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)
- 1 2 3 4 5
29. Han existido barreras que han impedido la transformación de la empresa en los últimos diez años
(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)
- 1 2 3 4 5
30. Las barreras se han identificado y se han trabajado a tiempo para no impedir el proceso de transformación en mi empresa
(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)
- 1 2 3 4 5
31. El proceso de transformación en mi empresa ya ha dado resultados tangibles
(1=no, en absoluto; 5=completamente de acuerdo)
- 1 2 3 4 5

Fuente: Elaboración propia

Anexo IV. Variables latentes del modelo de impacto en resultados, dimensiones que las forman y sus definiciones

Variable Latente	Dimensiones	Definición
Gestión del Talento	I1	Socios y proveedores clave en la gestión en mi empresa
	T1	Gestión de talento integrada en la gestión de mi empresa
	T2	Organización orientada al cliente en mi empresa
	T3	Sistema retributivo ligado a desempeño en mi empresa
	Tr1	R.S.C. incorporada al sistema de gestión en mi empresa
	Tr2	Compliance está en el modelo de gestión en mi empresa
Propuesta de valor	V1	Propuesta de valor definida y conocida en mi empresa
	V2	Impacto de la adaptabilidad del modelo de negocio
	V3	Cambios en el modelo de mi empresa para superar crisis
	V4	Influencia del CEO en la transformación de mi empresa
	C1	Exportación
Tecnología	I2	Tecnología como factor clave en mi empresa
Clientes y Evolución ventas	C2	Proceso de venta integral implementado en mi empresa
	Ventas	Evolución de las ventas

Fuente: elaboración propia

Anexo V. Variables latentes del modelo de impacto en el empleo, dimensiones que las forman y sus definiciones

Variable latente	Dimensión	Definición
Propuesta de valor	V1	Consciencia efectividad valor
	V2	Propuesta de valor definida y conocida en mi empresa
	V3	Impacto de la adaptabilidad del modelo de negocio
	V4	Cambios en el modelo de mi empresa para superar crisis
Talento y liderazgo	T1	Proceso de venta integral implementado en mi empresa
	T2	Socios y proveedores clave en la gestión en mi empresa
	T3	Tecnología como factor clave en mi empresa
	T4	Impacto del capital humano formado y comprometido
	T5	Gestión de talento integrada en la gestión de mi empresa
	T6	Organización orientada al cliente en mi empresa
	T7	Influencia del CEO en la transformación de mi empresa
Evolución de las ventas		

Fuente: elaboración propia

Referencias

- Afuah, A. y Tucci, C. L. (2003). *Internet business models and strategies: Text and cases*. McGraw-Hill / Irwin.
- Ahokangas, P., Juntunen, M., y Myllykoski, J. (2014). Cloud computing and transformation of international e-business models. In R. Sanchez, A. Heene (Eds.), *A Focused Issue on Building New Competences in Dynamic Environments* (pp. 3-28). Bingley, Emerald Group Publishing Limited.
- Albers, S., y Clement, M. (2007). Analyzing the success drivers of e-business companies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54, 301-314.
- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., y Avison, D. (14-17 de Agosto de 2008). *Defining the business model in the new world of digital business*. Paper presented at Fourteenth Americas Conference on Information Systems, Toronto.
- Algar, R. (2007). Collaborative consumption. *Leisure Report*, 4, 16-17.
- Alt, R., y Zimmermann, H. D. (2001). Preface: introduction to special section business models. *Electronic Markets*, 11(1), 3-9.
- Amit, R., y Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Amit, R., y Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53, 41-49.
- Amit, R., y Zott, C. (2015). Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 331-350.
- Anderson, C. (2006). *The long tail. Why the Future of Business is selling Less of More*. Hyperion.
- Andersson, B., Bergholtz, M., Edirisuriya, A., Ilayperuma, T., Johannesson, P., Gordijn, J., y Hahn, A. (2006). Towards a reference ontology for business models. In *International Conference on Conceptual Modelling* (pp. 482-496). Springer.
- Applegate, L. M. (2001). *E-business Models: Making sense of the Internet business landscape in Information technology and the future enterprise: new models for managers*. Upper Saddle River, Prentice Hall.

- Arango, S. (21 de febrero de 2017). *¿Qué son el Crowdsourcing y el Crowdfunding?*
<https://www.youngmarketing.co>.
- Asesores Financieros Internacionales, (2017). *Guía de Franquicias*. A.F.I.
- Aslam, J., Saleem, A., Khan, N.T. y Kim, Y.B. (2021). Factors influencing blockchain adoption in supply chain management practices: A study based on the oil industry. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6, 124-134.
- Asociación Española de Franquiciadores, (2022). *La Franquicia Española en el Mundo. Informe 2022*. A.E.F.
- Awan, U. y Sroufe, R. (2022). Sustainability in the Circular Economy: Insights and Dynamics of Designing Circular Business Models. *Applied Sciences*, 12(3), 1521.
- Baden-Fuller, C., Demil, B., Lecoq, X., y MacMillan, I. (2010). Editorial. *Long Range Planning*, 43(2-3), 143-145.
- Baden-Fuller, C., y Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171.
- Baden-Fuller, C., y Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419-426.
- Bagozzi, R.P., y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Bar J., Furstenthal L., Jorge F., y Roth E. (2020). *Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever*. McKinsey Insights, McKinsey & Company, 6, 6-7.
- Barclay, D., Higgins, C., y Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach modelling: Personal computer adoption and use as illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Barragán, C., Sandoval, O., y Sosa, G. (2020). Modelo de negocios para la innovación sustentable: una aproximación teórica. *International Journal of Good Conscience*, 15(1), 206-221.
- Batista, R.M., Bolívar, A., y Medina, P. (2016). Monitorización del proceso emprendedor a través del modelo de negocio. *Revista Innovar*, 26, 61, 83-101.

- Bayley, K.D. (1994). *Typologies and Taxonomies. An Introduction to Classification Techniques*. Sage Publications, Inc.
- Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., y Ricciardi, F. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5(4), 469-503.
- Bernal-Conesa, J.A., de Nieves Nieto, C., y Briones-Peñalver, A.J. (2017). CSR Strategy in Technology Companies: Its Influence on Performance, Competitiveness and Sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(2), 96–107.
- Betz, F. (2002). Strategic business models. *Engineering Management Journal*, 14(1), 21-28.
- Bigelow, L., y Barney, J. (2021). What can Strategy Learn from the Business Model Approach? *Journal of Management Studies*, 58 (2), 528-539.
- Böhm, M., Weking, J., Fortunat, F., Müller, S., Welpel, I., y Krcmar, H. (12-15 de febrero de 2017). *The business model DNA: Towards an approach for predicting business model success*. 13th International Conference on Wirtschaftsinformatik, St. Gallen.
- Brandenburger, A. M., y Stuart Jr, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-24.
- Camisón, C., y Villar-López, A. (2010). Business models in Spanish industry: a taxonomy-based efficacy analysis. *M@n@gement*, 13(4), 298-317.
- Carmines, E., y Zeller, R. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage University Papers, Series: Quantitative Applications in the Social Sciences. Number 07-017. Sage Publications, Inc.
- Casadesus-Masanell, R., y Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.
- Casadesus-Masanell, R., y Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 100-107.
- Cendra, L. (21 de septiembre de 2016). *Las 4 diferencias entre Crowdlending y Crowdfunding*. LinkedIn.

- Cepeda-Carrión, G., y Roldán Salgueiro, J.L. (19-21 de septiembre de 2004). *Aplicando en la práctica la técnica pls en la administración de empresas*. XIV Congreso ACEDE: Conocimiento y Competitividad, Murcia.
- Chan Kim, W., y Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Chesbrough, H., y Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation*. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models. How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business School Press.
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295–336.
- Chin, W.W. (1998): "Issues and Opinion on Structural Equation Modeling", *MIS Quarterly*, 22(1).
- Chin, W.W. (2010). How to write up and report P.L.S. analyses. *Handbook of Partial Least Squares*, 655–690).
- Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Comisión Europea, (2 de junio de 2016). *Una Agenda Europea para la economía colaborativa*. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Advanced REcords System (2016) 2562059.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2021, May). *Working Group on measuring e-commerce and the digital economy, second meeting*. Ginebra, Suiza.
- Coniglio, A., y Connolly, C. (2020). El impacto social de los nuevos modelos de negocios. *Cuadernos del Centro de Estudios De Diseño y Comunicación*, (106) 27-44.

- Dash, G., y Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121092.
- Della Mea, G. (2010). *Innovar en Modelos de Negocio*. 3 vectores.
- Demil, B., y Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246.
- DeYoung, R. (2005). The performance of internet-based business models: Evidence from the banking industry. *The Journal of Business*, 78(3), 893–947.
- Diamantopoulos, A., y Winklhofer, H. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of marketing research*, 38(2), 269-277.
- Dijkstra, T.K., y Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81, 10–23.
- Dijkstra, T.K., y Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *Management Information Systems Quarterly*, 39(2), 297–316.
- Donath, R., Kalakota, R., y Cerf, B. S. (1999). Taming e-business models. *ISBM Business Marketing Web Consortium*, 3(1), 1-24.
- Dosdoce (28 de septiembre de 2014). *Nuevos modelos de negocio en la era digital*. Estudio elaborado con motivo del lanzamiento de la plataforma “conlicencia.com” del Centro Español de Derechos Reprográficos. www.dosdoce.com.
- Dosdoce (11 de noviembre de 2015). *Evolución de los nuevos modelos de negocio en la era digital*. www.dosdoce.com.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper&Row.
- Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, 72(5), 95-104.
- D’Souza, A., Wortmann, H., Huitema, G., y Velthuisen, H. (2015). A business model design framework for viability; a business ecosystem approach. *Journal of Business Models*, 3(2), 1-29.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.

- Eyring, M. J., Johnson, M. W., y Nair, H. (2011). New business models in emerging markets. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 88-95.
- Falk, R.F., y Miller, N.B. (1992). *A primer for soft modeling*. The University of Akron Press.
- Farley, C. (2005). HR's Role in Talent Management and Driving Business Results. *Employment Relations Today*, 32 (1), 55-61.
- Ferreras, A. (2010). La teoría del long tail, diez años después. *Marketing+Ventas*, 263, 64-66.
- Fisken, J., y Rutherford, J. (2002). Business models and investment trends in the biotechnology industry in Europe. *Journal of Commercial Biotechnology*, 8(3), 191-199.
- Fornell, C., y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Foss, N. J., y Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
- Fundéu (22 de junio de 2012). *Ludificación mejor que gamificación como traducción de gamification*. <https://www.fundeu.es/recomendación/ludificacion-mejor-que-gamificacion-como-traducción-de-gamification-1390/>.
- Galper, J. (2001). Three business models for the stock exchange industry. *The Journal of Investing*, 10(1), 70-78.
- García Echevarría, S. (2002). Modelos de gestión de la empresa multinacional [Management models in multinational companies]. *Información Comercial Española*, 799, 55-70
- Gassmann, O., Frankenberger, K., y Csik, M. (2017). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. Carl Hanser Verlag GmbH & Company KG.
- Gebauer, J., y Ginsburg, M. (2003). The US wine industry and the internet: an analysis of success factors for online business models. *Electronic Markets*, 13(1), 59-66.

- Gefen, D., Straub, D., y Boudreau, M.C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for Research Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4, 1–78.
- Geissdoerfer, M., Pieroni, M., Pigosso, D., y Soufani, K. (2020). Circular business models: A review. *Journal of Cleaner Production*, 277.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123741>
- George, G., y Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83-111.
- Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., y Bell, R. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 38(4), 17-26.
- Girotra, K. y Netessine, S. (2014). Four paths to Business Model innovation. *Harvard Business Review*, 92 (7-8), 96-103.
- Glick, J. L. (2008). Biotechnology business models work: Evidence from the pharmaceutical marketplace. *Journal of Commercial Biotechnology*, 14(2), 106–117.
- González, M. (17 de marzo de 2017). *Lektu está probando el modelo Humble Bundle para el libro electronic y les está funcionando*. <https://www.xataka.com>.
- Gordijn, J. (2002). *Value-based requirements engineering exploring innovative e-commerce ideas* (Tesis Doctoral, Vrije Universiteit, Amsterdam).
- Grabowska, S., y Saniuk, S. (2022). Business Models in the Industry 4.0 Environment—Results of Web of Science Bibliometric Analysis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 19.
- Haddad, H., Weking, J., Hermes, S., Böhm, M., y Kremar, H. (9-11 de marzo de 2020). *Business Model Choice Matters: How Business Models Impact Different Performance Measures of Startups*. 15th International Conference on Wirtschaftsinformatik, Postdam.
- Hagiu, A. (2014). Decisiones estratégicas para plataformas multilaterales. *Harvard Deusto Business Review*, 237, 20-32.
- Hair, J.F., Ringle, C., y Sarstedt, M. (2011), PLS-SEM: Indeed, a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.

- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C., y Mena, J. (2012). PLS-SEM. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 414-433.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., y Kuppelwieser, V.G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C., y Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Inc.
- Halme, M., Anttonen, M., Kuisma, M., Kontoniemi, N., y Heino, E. (2007). Business models for material efficiency services: Conceptualization and application. *Ecological Economics*, 63(1), 126-137.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press.
- Hamelink, M., y Opdenakker, R. (2019). How business model innovation affects firm performance in the energy storage market. *Renewable Energy* 131, 120-127.
- Hedman, J., y Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49-59.
- Henseler, J., Ringle, C., y Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modelling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
- Henseler, J., Ringle, C., y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academic Marketing Science*, 43, 115-135.
- Henseler, J., Hubona, G., y Ray, P. (2016). Using PLS path modeling new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Hilmersson, F.P. y Hilmersson, M. (2021). Networking to accelerate the pace of SME innovations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6 (2021), 43-49.
- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S. y Cheng C-F (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 130 (2021), 683–697.

- Hoque, F. (2002). *The alignment effect: How to get real business value out of technology*. Ft Press.
- Instituto Nacional de Estadística (s.f.). *Sección prensa. Contabilidad Nacional (PIB)*. Recuperado el 20 de julio de 2018 de <https://www.ine.es>
- Instituto Nacional de Estadística (s.f.). *Índice de Precios al Consumo. Base 1992*. Recuperado el 20 de julio de 2018 de <https://www.ine.es>
- Jansen, W., Steenbakkers, W., y Jägers, H. (2007). *New business models for the knowledge economy*. Gower Publishing Ltd.
- Jensen, A. B. (2013). Do we need one business model definition? *Journal of Business Models*, 1(1), 61-84
- Johnson, M.W., Christensen C. y Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86 (12), 50-59.
- Jones, G. M. (1960). Educators, electrons, and business models: A problem in synthesis. *The Accounting Review*, 35(4), 619-626.
- Jonker, J. y Faber, N. (2021). *Organizing for Sustainability. A Guide to Developing New Business Models*. Springer Nature.
- Junta de Comunidades de Castilla la Mancha, Consejería de Economía, Empresas y Empleo (2017). *Estrategia de impulso económico y de la competitividad para el Corredor del Henares y su zona de influencia. Guadalajara 2017-2020. Anexo I. Diagnóstico socioeconómico*.
https://www.ceoгуadalajara.es/recursos/documentos/documentacion/investment/Informe_Diagnostico_Corredor_del_Henares_JCCM_CEOE_UGT_CCOO_Dic._2017.
- Kamal, M.Y., y Lukman, Z.M. (2017). The Effects of Talent Management on Performance Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(9), 372-385.
- Kauffman, R., y Wang, B. (2008). Tuning into the digital channel: Evaluating business model characteristics for Internet firm survival. *Information Technology and Management* 9, 215-232.

- Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model—Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28(6), 479-490.
- Kordnaeij, A., Mohtadi, M., Abdi, R., y Danaeefard, H. (2011). One-man international company business model. *European Journal of Scientific Research*, 50(3), 300-316.
- Kraussl-Derzsi, Z. (2011). *Operationalized Alignment: Assessing feasibility of value constellations exploiting innovative services* (Tesis Doctoral, Vrije Universiteit, Amsterdam).
- Kshetri, N. (2007). Barriers to e-commerce and competitive business models in developing countries: A case study. *Electronic Commerce Research and Applications*, 6(4), 443–452.
- Kuivalainen, O., Ellonen, H.-K., y Sainio, L.-M. (2007). An online success story: The role of an online service in a magazine publisher_s business model. *International Journal of E-Business Research*, 3(3), 40–56.
- Kujala, S., Artto, K., Aaltonen, P., y Turkulainen, V. (2010). Business models in project-based firms— Towards a typology of solution-specific business models. *International Journal of Project Management*, 28(2), 96-106.
- Kumar, K. (2021). Partial Least Square (PLS) Analysis. *Resonance*, 26, 429–442.
- Lambert, S.C., y Davidson, R.A. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal* 31, 668-681.
- Lambert, S. (2015). The Importance of Classification to Business Model Research. *Journal of Business Models*, 3, 49-61.
- Lanzolla, G., y Markides, C. (2021). A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*, 58 (2), 540-553.
- Lewis, M. (1999). *The new new thing: A Silicon Valley story*. WW Norton & Company.
- Linder, J. C., y Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.

- Livari, M.M., Ahokangas, P., Komi, M., Tihinen, M. y Valtanen, K. (2016). Toward Ecosystemic Business Models in the Context of Industrial Internet. *Journal of Business Models*, 4, (2).
- Llorens-Bueno, G.A. (2010). *Una perspectiva al concepto de modelo de negocios* (Tesis Doctoral, Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles, Santiago de Chile).
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. *California Management Review*, 42(4), 55-69.
- Mair, J., y Schoen, O. (2007). Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies. *International Journal of Emerging Markets*, 2(1), 54-68.
- Marcoulides, G., y Saunders, C. (2006). PLS: A silver bullet? *Management Information Systems Quarterly*, 30(2), 3-9.
- Markides, C. C. (1999). A dynamic view of strategy. *Sloan Management Review*, 40(3), 55-63.
- Markides, C., y Charitou, C. D. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive*, 18: 22-36.
- Martínez, M., y Fierro, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8 (16).
- Massa, L., Tucci, C.L., y Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals* 11, 73-104.
- Mason, K. J., y Spring, M. (2-4 de septiembre de 2010). *The practice of business models*. Paper presented at Twenty-sixth IMP (Industrial Marketing & Purchasing Group) Conference, Budapest.
- Mattera, M., Soto Gonzalez, F., Alba Ruiz-Morales, C., y Gava, L. (2021), Facing a global crisis - how sustainable business models helped firms overcome COVID, *Corporate Governance*, Vol. 21 No. 6, pp. 1100-1116.

- Melendez, J. R., Delgado, J., Chero, V., y Franco-Rodríguez, J. (2021). Economía Circular: Una Revisión desde los Modelos de Negocios y la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6), 560-573.
- Miller, D. (8 de enero de 2021). *¿Qué es un modelo freemium y cómo saber si es rentable para tu negocio?* <https://www.godaddy.com/es>.
- Miralles Marcelo, J.L., Miralles Quirós, M. del M., y Miralles Quirós, J.L. (2012). Performance bursátil de las empresas socialmente responsables. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 15(4), 221–230.
- Morales, I. (2011). Las pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía Informa*, 366, 39-48.
- Mordorintelligence (2022). *Mercado Global de Cursos en Línea Masivos y Abiertos (MOOC): crecimiento, tendencias, impacto de covid-19 y pronósticos (2021 - 2026)*. MordorIntelligence.
- Morris, M., Schindehutte, M., y Allen, J. (2005), The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58, 726-735.
- Mostaghel, R., y Chirumalla, K. (2021). Role of customers in circular business models. *Journal of Business Research*, 127, 34-44.
- Muela, C. (5 de mayo de 2015). *Economía Colaborativa y modelo P2P: de la posesión al acceso*. <https://hipertextual.com/2015/05/economia-colaborativa/amp>.
- Müller, T., Schuberth, F., y Henseler, J. (2018). PLS path modeling – a confirmatory approach to study tourism technology and tourist behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 20.
- Nenonen, S., y Storbacka, K. (2010). Business model design: conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 43-59.
- Nitzl, C., Roldan, J.L., y Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849–1864.

- Niu, Z., Jussibaliyeva, A.K., Hussain, S., Duisenbayeva, B., Ramírez-Asís, E., y Peláez-Díaz, G.N. (2021). The Impact of Talent Management on Performance: Moderating Effect of Career Management. *Indian Journal of Economics and Business*, 20(2), 371-387.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Nunnally, J.C., y Bernstein, I.H. (1994). The assessment of Reliability. *Psychometric theory*. 3, 248-292.
- Observatorio E-Commerce y Transformación Digital (2017). *Informe de Evolución y Perspectivas e-commerce 2017*. O.E.C.T.D.
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2021). *Volumen de ventas por modelo de negocio de comercio electrónico B2C*. O.N.T.S.I.
- Okkonen, L., y Suhonen, N. (2010). Business models of heat entrepreneurship in Finland. *Energy Policy*, 38(7), 3443-3452.
- Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M. V., y McDougall Covin, P. P. (2012). Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. *Journal of Management & Governance*, 16(3), 337-368.
- Orea, A., García, C., Crecente, F., y del Val, M.T. (2018). The Business Model and its Core Elements. Proposal of Definition and Table of Core Elements. *Contemporary Economics*, 12 (4), 497-518.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach* (Tesis Doctoral, University of Lausanne).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2009). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, Inc.

- Ovans, A. (2015). What is a business model? *Harvard Business Review*, 23, 1-7.
- Palacios, M. y Duque, E.J. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración&Desarrollo*, 53(39), 23-34.
- Pateli, A., y Giaglis, G. (9-11 de junio de 2003). *A framework for understanding and analysing e-business models*. Paper presented at Sixteenth Bled E-Commerce Conference, Bled, Eslovenia.
- Petrovic, O., Kittl, C., y Teksten, R. (25-26 de junio de 2001). *Developing business models for e-business*. Paper presented at Fourteenth Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Eslovenia.
- Plé, L., Lecocq, X., y Angot, J. (2010). Customer-integrated business models: a theoretical framework. *M@n@gement*, 13(4), 226-265.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78.
- Prim, A. (s.f.). *7 Ejemplos de modelos de negocio innovadores*. <https://innokabi.com/mi-modelo>
- Rajala, R., y Westerlund, M. (6-8 de junio de 2005). *Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry*. Paper presented at Eighteenth Bled e-Conference, Bled, Slovenia.
- Raju, J. y Zhang, J. (2010). *Smart Pricing*. Wharton School Publishing.
- Rayport, J. F., y Jaworski, B. J. (2002). *Introduction to e-commerce*. McGraw-Hill.
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.).
- Rédis, J. (2009). The impact of business model characteristics on IT firms performance. *International Journal of Business*, 14(4), 291–307.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica [Business Model: the missing link to strategic management]. *Universia Business Review*, (23), 12-25.
- Ringle, C., Wende, S., y Becker, J.M. (2015). *SmartPLS3*. <https://www.smartpls.com>

- Roberts, N., y Thatcher, J. (2009). Conceptualizing and testing formative constructs: Tutorial and a noted example. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 40(3), 9-39.
- Roldán, J.L., y Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for Using Partial Least Squares. *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems*, 193.
- Romero, M.C., Sánchez, M., y Villalobos, J. (2017). Business model loom: A pattern-based approach towards the definition of business models. *Business Information Processing*, vol. 291, 463-487.
- Rubio Martin, G. (2020) Análisis del crowdfunding en España: una nueva herramienta social para fomentar la sostenibilidad. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 135, e69182. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.69182>.
- Sahu, M. y Marko, S. (2007). Assessing business model concepts with taxonomical research criteria: A preliminary study. *Management Research News*, 30, 735-748.
- Salas-Fumás, V. (2009). Modelos de negocio y nueva economía industrial [Business Models and the new industrial economy]. *Universia Business Review*, (23), 122-143.
- Sánchez-Infante, J.P. (2017). *La influencia de la responsabilidad social empresarial, en los resultados económicos, de las micro, pequeñas y medianas empresas* (Tesis Doctoral, Universidad de Castilla La Mancha, Toledo).
- Sarstedt, M., Ringle, C., Smith, D., Reams, R., y Hair, J.F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115.
- Schneider, S., y Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1-34.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., y Linder, J. C. (2005). *The power of business models*. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.

- Spiegel, O., Abbassi, P., Zylka, M., Schlagwein, D., Fischbach, K., y Schoder, D. (2016). Business Model Development, Founders' Social Capital and the Success of Early-Stage Internet Start-Ups: A Mixed-Method Study. *Information Systems Journal* 26, 421-449.
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111-147.
- Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy*. The MIT Press.
- Svejenova, S., Planellas, M., y Vives, L. (2010). An individual business model in the making: A chef 's quest for creative freedom. *Long Range Planning*, 43(2-3), 408-430.
- Tapscott, D., Ticoll, D.L. y Lowy, A. (2000). *Digital capital: Harnessing the power of business webs*. Harvard Business School Press.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Tenenhaus, M., Esposito, V., Chatelin, Y-M., y Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Tormo Franquicias Consulting (2017). *Informe Marcas líderes en Franquicia*. Tormo Consulting.
- Trabucchi, D., Talenti, L., y Buganza, T. (2019). How do Big Bang Disruptors look like? A Business Model perspective. *Technol. Forecast. Soc. Change* 141, 330-340.
- Turon, K. (2022). From the Classic Business Model to Open Innovation and Data Sharing—The Concept of an Open Car-Sharing Business Model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 36.
- Valdivieso, C. (2013). Comparación de los modelos formativo, reflexivo y de antecedentes de evaluación estudiantil del servicio de la docencia. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 16, 95-120.

- Van der Vorst, J. G., Van Dongen, S., Nougier, S., y Hilhorst, R. (2002). E-business initiatives in food supply chains; definition and typology of electronic business models. *International Journal of Logistics*, 5(2), 119-138.
- Vargas-Machuca, R. (2013). *La gamificación al servicio de nuevos modelos de comunicación surgidos de la cibercultura* (Proyecto Fin de Máster en Comunicación y Cultura, Universidad de Sevilla).
- Vaughan, R. y Daverio, R. (2016). *Assessing the size and presence of the collaborative economy in Europe*. PwC.
- Villalva A.J.E. (2021). Modelos de ecuaciones estructurales - PLS en ciencias de la ingeniería: una breve guía para investigadores a través de un caso aplicado a la industria. *Athenea Engineering Sciences Journal*, 2(4), 5-18.
- Vives, L., y Svejnova, S. (2009). Innovando en el modelo de negocio: la creación de la banca cívica [Innovating in the business model: The creation of civic banking]. *Universia Business Review*, 3(23), 70-85.
- Weill, P., y Vitale, M. (2001). *Place to space: Migrating to e-Business Models*. Harvard Business School Press.
- Weking, J., Stöcker, M., Kowalkiewicz, M., Böhm, M., y Krcmar, H. (16-18 de Agosto de 2018). *Archetypes for Industry 4.0 Business Model Innovations*. 24th Americas Conference on Information Systems, New Orleans, LA.
- Weking, J., Böttcher, T., Hermes, S., y Hein, A. (8-14 de junio de 2019). *Does Business Model Matter for Startup Success? A Quantitative Analysis*. 27th European Conference on Information Systems, Stockholm-Uppsala.
- Wenwen An, Qian Huang, Heng Liu, y Jun Wu (2022) The match between business model design and knowledge base in firm growth: from a knowledge-based view, *Technology Analysis & Strategic Management*, 34:1, 99-111.
- Wikström, K., Artto, K., Kujala, J., y Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28(8), 832-841.
- Winter, S. G., y Sulanzki, G. (2001). Replication as strategy. *Organization Science*, 12(6), 730-743.

- Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S. y Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49, 36-54.
- Wirtz, B.W. (2019). *Digital Business Models. Progress in IS*. Springer.
- Yip, G. S. (2004). Using Strategy to Change Your Business Model. *Business Strategy Review*, 15(2), 17-24.
- Yunus, M., Moingeon, B., y Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325.
- Zott, C., y Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18: 181-199.
- Zott, C., y Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning* 43, 216-226.
- Zott, C., Amit, R., y Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.