

# IDENTIFICAR Y ANALIZAR MODELOS DE NEGOCIO A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DE LOS CASOS DE ESTUDIO. UNA REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PROPUESTA PRELIMINAR.

Ana Galeano Revert<sup>1</sup>,

<sup>1</sup> .Dpto. de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera S/N 46021 Valencia. [angare@alumno.upv.es](mailto:angare@alumno.upv.es)

**Abstract:** *El estudio pretende establecer una aproximación hacia una metodología de identificación y análisis de modelos de negocio, a través del estudio de casos prácticos en empresas, con el objeto de abrir una línea de investigación que cree un banco de modelos de negocio replicables en el ámbito del sector alimentario.*

*Se persigue esbozar una propuesta para captar los conceptos clave que definen un modelo de negocio, utilizando la metodología de investigación de casos de estudio. La propuesta se centra en las fases de diseño, toma de datos y análisis del caso de estudio. El trabajo de investigación conduce hacia el diseño de los componentes del modelo, así como la descripción de las líneas estratégicas propias de cada uno, finalizando con un diagrama de diseño del modelo de negocio, que añade el punto de partida para diseñar modelos lógicos que incorporen coherencia dinámica a los mismos.*

*El estudio no profundiza sobre la forma de representar los modelos lógicos de coherencia dinámica. Estos se deben cubrir en un estudio futuro, bajo la utilización de técnicas de modelado, que aborde la forma de utilizar la información adquirida para proponer “roadmaps” en las empresas estudiadas.*

**Keywords:** “business model definition” “business model innovation” “business model design” “case study research”

## **INDICE**

- 1. INTRODUCCION.**
- 2. MODELOS DE NEGOCIO.**
  - 2.1. Introducción**
  - 2.2. ¿Para qué sirve un modelo de negocio?**
  - 2.3. Definiciones de Modelos de Negocio.**
  - 2.4. Campos de aplicación de los Modelos de Negocio.**
  - 2.5. Componentes de los Modelos de Negocio.**
- 3. METODOLOGIA Y DISEÑO DE CASOS DE ESTUDIO.**
  - 3.1. Introducción.**
  - 3.2. Diseño y Preparación.**
  - 3.3. Toma de datos**
  - 3.4. Análisis e Información**
- 4. PROPUESTA DE IDENTIFICACION Y ANALISIS DE MODELOS DE NEGOCIO.**
  - 4.1. Introducción.**
  - 4.2. Fase de Diseño: Marco teórico como seleccionador de los casos a analizar. Clasificaciones.**
  - 4.3. Fase de Diseño: Identificación de las Unidades de Análisis.**
  - 4.4. Fase de Toma de Datos. El protocolo: Matriz de identificación de los elementos de un modelo.**
  - 4.5. Fase de Toma de Datos: Plantilla de identificación de la Estrategia de Valor.**
  - 4.6. Fase de Análisis: Modelos lógicos por coherencia dinámica: Relación de componentes (variables) en secuencia temporal.**
- 5. CONCLUSIONES Y LINEAS DE INVESTIGACION FUTURAS.**
- 6. BIBLIOGRAFIA.**

## 1. INTRODUCCION.

El objetivo de este estudio es proporcionar unos primeros pasos hacia una metodología de identificación y análisis de modelos de negocio, a través del estudio de casos prácticos en empresas. Con ello, se pretende abrir una línea de investigación que permita identificar y conocer modelos de negocio, creando un banco de modelos replicables en el ámbito del sector alimentario.

El concepto de modelo de negocio suscita mucho interés a partir de la aparición del comercio electrónico, pero su literatura no acaba de culminar en un tratado teórico. Es por ello, que se hace necesaria una revisión de literatura, para extraer los conceptos que mejor aplican a la metodología de casos prácticos sobre empresas, y que constituye el fundamento del estudio. Una aportación de esta investigación es que permitiría aplicar los conceptos que definen un modelo de negocio desde diferentes perspectivas, bajo una metodología de investigación de casos de estudio.

El estudio comprende, en primera instancia, una revisión de literatura relativa al concepto de “modelo de negocio”. En segundo lugar, se realiza un estudio y síntesis de la teoría de “casos de estudio para la investigación”, del autor Robert K. Yin. Del resultado de la investigación, se pretende esbozar una propuesta para captar los conceptos clave que definen un modelo de negocio, trazando la metodología de investigación de los casos de estudio. Esta propuesta aportaría convergencia entre dos temas de los que se ha escrito mucha literatura, pero que nunca han llegado a relacionarse uno a otro.

La estructura del documento se configura en un cuerpo central que comprende tres secciones. La primera es un estado del arte sobre el término “modelo de negocio”, que pretende estructurar el concepto dando respuesta a las preguntas de ¿Para Qué?, ¿Qué?, ¿Dónde? y ¿Cómo?. “¿Para qué sirve un modelo de negocio?”, es la primera cuestión que se investiga y aportaría las principales ideas sobre la funcionalidad y finalidad del término. Le sigue la revisión de literatura del concepto y definición de modelo de negocio. “¿En qué campos de aplicación se viene utilizando?” proporcionaría la perspectiva de su uso en la práctica investigadora y empresarial. Y finalmente la cuestión, “¿cuáles son los componentes del modelo de negocio?” permitiría desagregar el concepto incorporando las perspectivas de sus estructuras, elementos, y relaciones entre ellos.

La segunda sección es un estado del arte sobre la “metodología y diseño de casos de estudio”. En esta sesión se describe y sintetiza el tratado teórico de Robert K. Yin, en el que se estructura la metodología en diferentes fases: el diseño, la preparación, la toma de datos, el análisis y la información.

Con la tercera sección, se pretende incorporar los primeros pasos hacia una propuesta de cómo utilizar la metodología de investigación de los Casos de Estudio, para identificar y analizar modelos de negocio. Esta sección se estructura bajo las fases de la propia metodología, buscando e identificando las aplicaciones al concepto y definición de modelo de negocio, con el fin de proporcionar una herramienta de diseño y análisis del mismo. Se trata de converger la información recopilada en el estudio sobre el concepto de Modelo de Negocio y sobre la Metodología de Casos de Estudio, para proporcionar un primer paso hacia la metodología de diseño y análisis de un modelo de negocio, a través de casos prácticos en empresas.

## **2. MODELOS DE NEGOCIO**

### **2.1. Introducción**

Si bien el término "modelo de negocio" ha ganado un amplio uso en la práctica empresarial, la literatura académica sobre este tema se encuentra fragmentada y algo confusa por las numerosas y en ocasiones, inconsistentes definiciones. Con este trabajo, se trata de ordenar aquellos formatos de definiciones que cubren el objetivo de delimitar una metodología de análisis e identificación de los modelos de negocio, desde las perspectivas de sus definiciones, componentes, funciones y, sus clasificaciones.

Este trabajo se basa en la búsqueda de artículos y libros, a través de las bases de datos bibliográficas, ScienceDirect/SCOPUS/Sciverse (Elsevier) y Web of Science, Databases=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, obteniendo una selección de 387 artículos bajo las áreas de investigación de "business economics", y categoría científica de "management or business". La delimitación temporal de la búsqueda se realiza durante los periodos comprendidos entre los años 2005 y 2013, y posteriormente se agregan algunas bibliografías citadas en los artículos seleccionados de mayor relevancia. El motivo de seleccionar ese horizonte temporal se basa en el interés de encontrar literatura aplicada a la coyuntura actual y reciente, y en especial focalizar el trabajo de investigación hacia la metodología de los Casos de Estudio para la investigación. En el entorno de la búsqueda, se seleccionan 62 artículos o secciones de libros, con el objeto de centrar los temas concretos de la revisión de literatura. Adicionalmente, se completa el trabajo de investigación con las aportaciones de las definiciones relacionadas con las dimensiones de los modelos de negocio, diferentes enfoques, componentes, y finalmente clasificaciones de los mismos.

### **2.2. ¿Para qué sirve un modelo de negocio?**

Lo primero que nos preguntamos al afrontar el concepto de Modelo de Negocio, es "Que hace realmente", "Para que sirve". Con el fin de dar sentido a esta cuestión, se ha optado por partir desde una perspectiva que considere estos sistemas como herramientas de presentación y evaluación de un proyecto empresarial. El punto de partida es argumentar que el modelo de negocio funciona como un dispositivo narrativo y, al mismo tiempo, como un ejercicio de cálculo económico. Permite a los emprendedores explorar un mercado y llevar su innovación - un nuevo producto, una nueva empresa y la red que lo apoya - a la realidad.

Los modelos de negocio se distinguen en la medida en que ofrecen una mezcla de narración de historias y cálculos. Magretta, (2002) describe los modelos de negocio como "historias" (con una trama, un conjunto de personajes y sus motivaciones), pero su "narrativa está ligada a los números" (de ahí la difusión del modelo de negocio y la llegada de la hoja de cálculo). Sostiene que estas dos dimensiones son fundamentales para el modelo de negocio, ya que, para tener éxito, un modelo de negocio debe pasar "la prueba narrativa" (¿es la historia coherente?), y "la prueba de los números" (¿son los números coherentes?). Como refuerzo de esta idea, Perkmann (2010), en su reflexión sobre el concepto de modelos de negocio, añade que los mismos, actúan como representaciones que crean efectos materiales que implican a compradores y proveedores, persuaden a inversores, y gestionan a empleados. El concepto del modelo de negocio se interpreta de tres maneras: como narrativas que tratan de persuadir,

como tipificaciones que legitiman, y como formas de instruir. En el modelo de negocio, las narrativas y los cálculos son complementarios: la narración dibuja un mundo y justifica la selección de las entidades que deben tenerse en cuenta. La combinación de las narraciones y el cálculo es especialmente importante en situaciones de incertidumbre. En estos casos, el valor de los recursos puede ser comprobado, mediante unidades e instrumentos de medición necesarios para el cálculo, valorados por la contabilidad. De hecho, es esta misma, la que nos conduce hacia el valor intrínseco del negocio.

El modelo de negocio como un **descriptor de narraciones y cálculos económicos**, permite visualizar una de las funciones más utilizadas del modelo de negocio: su divulgación. El modelo de negocio se dirige a un público objetivo tan diverso como los inversores, periodistas, socios, clientes o, los mismos estudiantes e investigadores de organización y dirección de empresas. Los emprendedores presentarán su plan de negocio para los analistas de riesgo, explicarán su modelo de negocio a periodistas, a los inversores, lo mostrarán en su página web, haciendo visuales numerosos documentos de la empresa y enviando presentaciones en PowerPoint, con un logotipo o un eslogan para captar a clientes y socios, o ilustrar, simplemente, a los estudiantes el espíritu emprendedor. Por lo tanto, los modelos de negocio parecen actuar como contenedores/sistemas, en los que habitan varios mundos sociales que se cruzan y además satisfacen los requerimientos de información para cada uno de ellos.

Sin embargo, la función del modelo de negocio no puede limitarse a un ejercicio reflexivo de mejora de la racionalidad del emprendedor que está escribiendo una presentación de PowerPoint o un plan de negocio. La narración y el cálculo que realiza son, de hecho, dirigidas a terceros, como clientes o inversores, y debe, por tanto, moverse con estos diferentes actores o grupos de interés (desde ahora denominados “stakeholders”) y la coordinación de sus acciones, (Doganeva, 2009). Por consiguiente, se considera que el modelo de negocio, en sí, es un ente vivo y dinámico que traza una trayectoria. Se sostiene que la combinación flexible de las narrativas y los cálculos en el modelo de negocio permite un circuito de transacciones hacia los stakeholders, lo cual, a su vez y progresivamente, contribuye a la construcción de la red de la empresa que representa.

Dogavena (2009), propone tres enfoques para interpretar el sentido y la utilidad de los modelos de negocio desde la perspectiva citada:

- El primer enfoque define el modelo de negocio en términos generales, como una descripción de la lógica de una empresa en la **creación de valor**, es decir, explica cómo una empresa gana dinero en su cadena de valor y representa el diseño transaccional, la estructura y la gestión, con el fin de crear valor mediante la explotación de oportunidades de negocio. Responde a las preguntas de gestión tales como: "¿Quién es el cliente?", "¿Qué significa el valor para el cliente?", "¿Cómo ganar dinero en este negocio?", "¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica como podemos aportar un valor a los clientes a un coste adecuado?" (Magretta, 2002). Entonces, esta amplia definición se detalla a veces a través de la identificación de los componentes del modelo de negocio, que se pueden agrupar en tres bloques. En primer lugar, la propuesta de valor aclara qué valor se inserta en la oferta de la empresa. En segundo lugar, la estructura de valor enumera los socios y canales a través del cual el valor es generado y distribuido. Por último, el modelo de ingresos es la línea inferior de la modelo de negocio: traduce las dos dimensiones anteriores, en los costes y los flujos de ingresos.

- El segundo enfoque radica en el sentido y utilidad del modelo de negocio como **dispositivo de mercado**. Los modelos de negocio se considerarían como el ingrediente y el conjunto de mecanismos que configuran un mercado. Se trata, por tanto, de dispositivos que median entre los intereses de los stakeholders y la coordinación de sus acciones dentro de un mercado. El estudio de los dispositivos del mercado ha adoptado una amplia gama de escenarios, que van desde los mercados financieros a través de las valoraciones contables, hasta una variedad de objetos tales como el mercado de cotizaciones, o la calificación de crédito. Todos ellos utilizan los modelos de negocio para justificar las operaciones de mercado y su valor transaccional.
- El tercer enfoque va más allá de considerar los modelos de negocio como descripciones fehacientes de una realidad en sí misma, podemos también, definir su utilidad, en el entorno de **modelos de nuevos proyectos** o empresas de nueva creación, (desde ahora denominados “new ventures”). En lugar de una descripción, un modelo “new venture” es una demostración (Doganova, 2009). Al igual que las demostraciones, los modelos empresariales tienen por objeto proporcionar evidencia de la viabilidad de un proyecto innovador y adquirir el interés de terceros mediante la movilización de repertorios de pruebas y persuasión. En esta perspectiva, la comprensión de lo que los modelos de negocio persiguen, es fundamental, teniendo en cuenta no sólo el objeto que representan (una nueva empresa), sino también al público, para el cual se hizo este objeto visible. En esta línea, para otros autores los modelos de negocio son actuaciones, esto es, encuentros en los que una entidad se materializa en una forma particular y se muestra a una audiencia. También son herramientas relacionales para permitir este tipo de encuentros, y por lo tanto, un ajuste mutuo entre el modelo que está siendo mostrado y el público al que se le ofrece la demostración.

El enfoque de los modelos de negocio, como demostraciones en lugar de como descripciones, nos permite ir más allá del debate sobre su veracidad y utilidad. Se podría concluir, que el modelo de negocio tiene por objeto demostrar a los inversores, la viabilidad y el valor del negocio. El modelo se construye con el propósito de provocar aproximaciones, entre el colectivo involucrado en el desarrollo del modelo de negocio - los emprendedores, y sus socios potenciales, a través de encuentros. Como demostración, el modelo de negocio es proactivo, ya que define el objeto y el público objetivo, de la nueva empresa y su red. Los modelos de negocio dentro de este marco, desarrollan nuevas entidades que gradualmente se incorporan al mercado empresarial, y que sirven de plantillas llamadas a su imitación o copia.

Por su parte, Chesbrough (2002, 2010), apoyándose en los enfoques arriba citados define los modelos de negocio desde el punto de vista de su funcionalidad. Esto nos ayuda a entender de manera concluyente las respuestas a nuestras preguntas iniciales, “¿Qué hace un modelo de negocio?” y “¿Para qué sirve?”. Un modelo de negocio tiene dos funciones importantes: la creación de valor y la captación de valor. En primer lugar, se definen una serie de actividades, desde la adquisición de materias primas hasta la satisfacción de producto por parte del consumidor final, lo que dará lugar a un producto o servicio nuevo, que crea un valor neto a través de estas actividades. La segunda función requiere el establecimiento de un recurso único, activo o posición dentro de esa serie de actividades, en las que la empresa tiene una ventaja competitiva. Chesbrough, por tanto, utiliza para ello, las perspectivas de **propuesta de valor y la de mercado**. La primera lo hace, a través de los flujos de ingresos y costes, describiendo las actividades o transacciones que surgen desde los recursos internos. La segunda lo hace, desde las relaciones de clientes, competencia, canales de distribución, es decir, la vertiente de mercado.

La síntesis en que resulta las funcionalidades propias de un modelo de negocio corresponden a los siguientes puntos; el modelo de negocio:

- Articula la propuesta de valor (es decir, el valor creado para los usuarios de una oferta de producto o servicio).
- Identifica un segmento de mercado y especifica el mecanismo de generación de ingresos (es decir, los usuarios a los que el producto o servicio es útil y con qué propósito).
- Define la estructura de la cadena de valor necesaria para crear y distribuir la oferta y los activos complementarios necesarios para apoyar el posicionamiento de la misma.
- Detalla el mecanismo de los ingresos por el cual la empresa será remunerada por su oferta.
- Estima la estructura de costes y beneficios potenciales (dada la propuesta de valor y la estructura de la cadena de valor);
- Describe el posicionamiento de la entidad dentro de la cadena de valor ligada a los proveedores y clientes, identificando potenciales competidores o clientes complementarios.
- Formula la estrategia competitiva con la cual la empresa innovadora obtendrá y mantendrá la ventaja sobre sus rivales.

### **2.3. Definiciones de Modelos de Negocio.**

En la revisión de la literatura que trata de definir el concepto de modelo de negocio, encontramos estudios que abarcan hasta prácticamente la actualidad. El más reciente hace referencia a las definiciones de los modelos de negocio desde la vertiente de puesta en práctica, (George y Bock, 2011). Esta perspectiva nos ayuda a evaluar los modelos de negocio desde la metodología del caso de estudio, que describimos y desarrollamos en las sucesivas secciones del trabajo de investigación.

La revisión sistemática de George y Bock (2011), presenta los resultados de un estudio inductivo de las diferentes perspectivas de los investigadores, para reconstruir el concepto del modelo de negocio e identificar sus estructuras subyacentes utilizando como lente la iniciativa empresarial.

En este estudio se observa que la calidad no acumulativa de la literatura sobre los modelos de negocio, no logra converger las definiciones de investigación, y mucho menos los entornos de resultados normativos o predictivos. Con pocas excepciones (ver Zott y Amit, 2007, 2008), la investigación sobre los modelos de negocio, no se ha basado en estudios previos dentro de un marco coherente. De hecho, las publicaciones que revisan la literatura sobre modelos de negocio comentan de manera frecuente, la falta de una definición constructiva. Los trabajos de investigación de grupos, se han centrado en segmentos industriales específicos, como la biotecnología, la industria de las punto.com, y variantes. La literatura se extiende por los campos de investigación y sin vínculos explícitos entre los temas de investigación, metodologías o hallazgos anteriores.

A pesar de la confusión que genera la construcción de una teoría de modelos de negocio y la investigación empírica, la síntesis de este estudio revela la importancia de títulos a efectos de organización de empresas, tales como, la opción estratégica, los recursos y la innovación. Desde este punto de partida, seis grandes temas surgen en el vocabulario de la teoría de la organización. El modelo de negocio se describe comúnmente, y reflexiona sobre (1) el diseño organizacional, (2) la perspectiva basada en los recursos de la empresa, (3) la narrativa y

construcción de la esencia de los modelos, (4) la naturaleza de la innovación, (5) la naturaleza de las oportunidades, y (6) las estructuras transactivas. En la Tabla 1, se sintetizan los resultados, de acuerdo a estos temas.

**Tabla 1.** Resumen por temas de las definiciones de Modelos de Negocio, (George y Bock, 2011)

Perspectivas	Muestra de publicaciones	Resumen	Definición
<b>DISEÑO</b>	Slywotzky, 1999; Timmers, 1998	Agente conductor o configuración emergente de las características de la empresa	"Un modelo de negocio es una estructura del producto, el servicio y los flujos de información, incluyendo una descripción de los diversos actores de la empresa y sus funciones" (Timmers, 1998, p. 4).
<b>RECURSOS</b>	Mangematin et al., 2003; Winter & Szulanski, 2001	Estructura organizativa co-determinante y co-evolucionada conforme el conjunto de activos de la empresa o actividad principal.	"Cada modelo de negocio tiene, su propia lógica de desarrollo, que es coherente con los recursos necesarios – relaciones con clientes y proveedores, un conjunto de competencias dentro de la empresa, un modo de financiar su negocio, y una cierta estructura accionarial" (Mangematin et al., 2003, p. 624).
<b>NARRATIVA</b>	Magretta, 2002	Historia o lógica emergente, subjetiva y descriptiva de los indicadores clave de las organizaciones.	"Los modelos de negocio son, en el fondo, historias - historias que explican cómo funcionan las empresas" (Magretta de 2002, p. 87).
<b>INNOVACION</b>	Chesbrough & Rosenbloom, 2002	Configuración del proceso ligado a la evolución o la aplicación de la tecnología de la empresa	"El modelo de negocio proporciona un marco coherente de características tecnológicas y potencialidades como entradas y las convierte a través de clientes y mercados en resultados económicos" (Chesbrough y Rosenbloom, 2002, p. 532).
<b>TRANSACCIONAL</b>	Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2007, 2008	Configuración de los límites que abarcan las transacciones	"Un modelo de negocio describe el contenido, la estructura y la gestión transaccional, diseñadas con el fin de crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio" (Amit y Zott, 2001, p. 493).
<b>OPORTUNIDADES</b>	Afuah, 2003; Downing, 2005; Markides, 2008	Difusión e implementación ligados a un escenario de oportunidad	"[El modelo de negocio] es un conjunto de expectativas acerca de cómo la empresa va a tener éxito en su entorno" (Downing, 2005, p. 186).

A raíz de este estudio, el argumento de los facultativos revela que un modelo de negocio es un fenómeno a nivel de organización, una estructura o diseño que incorpora subsistemas y procesos para lograr un propósito específico. No es equivalente a la finalidad, ni es la razón por la que existe la organización; no es un proceso; tampoco, el modelo de negocio se explica en su totalidad por el modelo de ingresos de la empresa, aunque los aspectos se solapan. Los facultativos aplican al modelo de negocio ambos, elementos basados en los recursos y elementos basados en las transacciones. Este análisis enmarca la definición del modelo de negocio en tres dimensiones de las estructuras organizativas: **la estructura de recursos, la estructura transaccional y la estructura de valor**. La primera se refiere a la estructura



estática de la organización de la empresa, la tecnología de producción y los recursos básicos de apalancamiento para servir a los clientes. La estructura transaccional es la configuración organizativa que determina las operaciones clave con socios y stakeholders. Por último, la estructura de valor es el sistema de reglas, expectativas y los mecanismos que determinan la creación y captura de valor de la empresa y de las actividades, (George y Bock, 2011).

Las empresas con una estructura de recursos dominante acomodan cambios, alterando las asignaciones de recursos, adquisición y despliegue de recursos nuevos, y reevaluando la viabilidad del modelo de negocio basado en el ajuste de los recursos disponibles y potenciales de la empresa. Las empresas con una estructura transaccional dominante, centran la atención en las estructuras y los sistemas que determinan y ejecutan el límite que abarca las transacciones dentro de la compañía. Estos modelos se benefician de la resistencia a los cambios en los costes de los recursos y el efecto de las economías de escala en las operaciones. La debilidad de la estructura transaccional radica en la posibilidad de cambios discontinuos en la naturaleza de la frontera que abarcan las transacciones, que parecen ser más extraños e impredecibles que las interrupciones tecnológicas. Las empresas que adaptan la estructura de “valor” como estructura dominante son poco frecuentes. La verdadera estructura de “valor” dominante requeriría que el enfoque de la empresa esté principalmente en los mecanismos subyacentes de la creación de valor y captación.

Asimismo, los modelos de negocio tienden a definirse de manera conceptual, atendiendo a las estructuras de recursos y transacciones - modelo conceptual, y de manera financiera, atendiendo a la estructura de valor - modelo financiero, (Kun-Huang, 2013). Como resultado, un modelo de negocio tendría dos niveles de partida, un modelo conceptual (el primer nivel) para la descripción de la idea de negocio y un modelo financiero (el segundo nivel) para el descubrimiento de las cuestiones financieras.

Con la definición en mano, conviene aclarar algo que un **modelo de negocio no es: una estrategia**. La estrategia es un conjunto dinámico de iniciativas, actividades y procesos; el modelo de negocio es una configuración estática de los elementos de la organización y las características de la actividad. Una estrategia puede ser reflexiva, iniciar el cambio dentro de la organización en la que impacta; un modelo de negocio es de por sí no reflexivo. La implementación de un modelo de negocio puede generar el cambio organizacional, pero el modelo de negocio en sí mismo no es una descripción de la forma de hacer o del cambio. Los modelos de negocio se centran en oportunidades, mientras que la estrategia está centrada en el competidor o en el medio.

Aunque los modelos de negocio y las estrategias comparten la misma raíz, hay diferencias entre ellos importantes. En primer lugar, la estrategia articula un determinado objetivo, mientras que el modelo empresarial detalla los mecanismos que mueven a la organización hacia ese objetivo. En segundo lugar, la adopción de una nueva estrategia generalmente implica la dependencia sobre un nuevo modelo de negocio, pero los cambios en el modelo de negocio se puede hacer dentro de un marco estratégico existente. En tercer lugar, estrategia y modelo de negocio difieren en el nivel de detalle. El modelo de negocio traduce la estrategia de una empresa desde un nivel relativamente abstracto, hacia un mecanismo más interdependiente y específico que guía a los gestores en el perfeccionamiento de sus acciones para traducirlo en ventaja competitiva de la empresa.

Mientras que un modelo de negocio facilita el análisis, las pruebas y la validación de las decisiones estratégicas de una empresa, no es en sí misma una estrategia. Esta puede ser vista en al menos cuatro formas diferentes: como un patrón, como un plan, como un postulado o punto de vista. A pesar de que estas diferentes perspectivas difieren en muchos aspectos, todas ellas tienen en común el elemento relativo a “la elección”. Los modelos de negocio no solo reflejan estas opciones de elección, sino que además, incorporan sus implicaciones

operativas. Facilitan el análisis, las pruebas y la validación de las relaciones causa-efecto que se derivan de las decisiones estratégicas que se han hecho. El modelo estructura las relaciones causa-efecto utilizando metodologías combinatorias de cuestionarios, experimentos de análisis y experimentos de simulación, (Koh, 2005). En algunos casos, la mejor manera de efectuar esto por parte de los ejecutivos es incorporar directamente un conjunto de decisiones estratégicas en un modelo de negocio único, que luego pueden analizar, probar y validar. En otros casos, los directivos pueden considerar una amplia gama de modelos de negocio a la vez, cada uno representando a un conjunto diferente de opciones estratégicas antes de sacar una conclusión sobre el mejor modelo de negocio para su organización.

Un modelo de negocio es la descripción de una configuración organizativa sobre una oportunidad específica; la estrategia es el proceso de optimización de la efectividad de esta configuración frente al medio externo, incluyendo el potencial de cambio de la misma, la alteración de las oportunidades subyacentes, o la búsqueda de nuevas oportunidades.

Un modelo de negocio bien diseñado tiene un gran poder y puede servir como una herramienta estratégica fundamental para la empresa, pero las inquietudes sobre los modelos de negocio se centran en cuatro problemas comunes asociados a su creación y uso. Estos problemas son los siguientes:

- hipótesis defectuosas en las que se basa la esencia lógica del negocio
- limitaciones en las opciones estratégicas consideradas
- malos entendidos acerca de la creación y captación de valor
- hipótesis incorrectas sobre la cadena de valor. (Shaffer, 2005)

Ambos dos conceptos, “modelo de negocio” y “estrategia” van siempre unidos de la mano. De hecho, al marco del modelo de negocio se le atribuye la finalidad de dar soporte a una estructura simple y lógica que permita al estratega pensar en las actividades del negocio a desarrollar para acometer la misma, (Richardson, 2008). En este sentido y como ejemplo, se puede citar, la utilización de la replica de los modelos de negocio en procesos de internacionalización, comúnmente utilizada por las empresas en la ejecución de sus estrategias expansivas de apertura de nuevos mercados, (Dunford, 2010 y Winter, 2001).

Además, si se observa la literatura al respecto del diseño de modelos de negocio, siempre se encuentran relaciones directas entre estrategia y modelo de negocio. En este sentido, se puede encontrar una aportación de J.H. Lee, 2011, en la que desarrolla una metodología estructurada para el diseño del modelo de negocio basada en patrones estratégicos. En la base de esta metodología se encuentra una plantilla de diseño con la que un modelo de negocio actual puede analizarse o reinventarse de forma sistemática. La plantilla se compone de un conjunto de bloques de construcción predefinidos que describen patrones estratégicos de un modelo de negocio y / o elementos constituyentes. Con la ayuda de los planes y procedimientos de representación en él definidos, se puede diseñar un modelo de negocio de una manera más estructurada, (véase en figura 1). Nuevamente, la perspectiva estratégica interviene en la identificación y diseño del modelo de negocio.

**Figura 1.** Bloques de construcción básicos de modelo de negocio: estrategias respecto a perspectivas, (Lee, 2011).

Strategy							
Customer Segment	Customer Relationship	Distribution Channel	Revenue Model	Cost Structure	Resources	Activity Configuration	Partner Network
Diversification	Low Cost Access	Giving more experience	Traditional	Outsourcing	Valueable	Novelty	Vertical integration
Segment Extension	Free Offering	Easy Access	Profit Sharing	Offshoring	Rare	Lock-In	Solution Network
New Product Development	Financial Advantage	Ubiquitous Access	Razor Blade	Activity Integration	In-imitable	Complementarities	Internal Network
Segment Penetration	Reward	Vertical Strategy	Subsidiary	Affiliate Network	Non-substitutable	Efficiency	Quasi-Integration
	Membership	Horizontal Strategy	Free-Mium	Re-cycle Re-use			R&D Network Standardization
	Awareness	Adding More Functions	Cross Subsidization	Simplifying Value Chain			Multi-Sided Platform
	Education	Bundling with Others	Loyalty	Business Process Re-engineering			
	Community	Sharing with Others	Cocreation	Simplifying Product/Service			
	Lock-In	Bundling with Ours	Subscription	Open Innovation			
	Interface	Sharing with Ours	Membership	Standardize/Modularize Component			
	Contents	Direct Channel Control	Pay-per-Use				
	A/S		Barter				
	Life-Cycle Care		Gratis				
	Customer Participation						
	Customization						

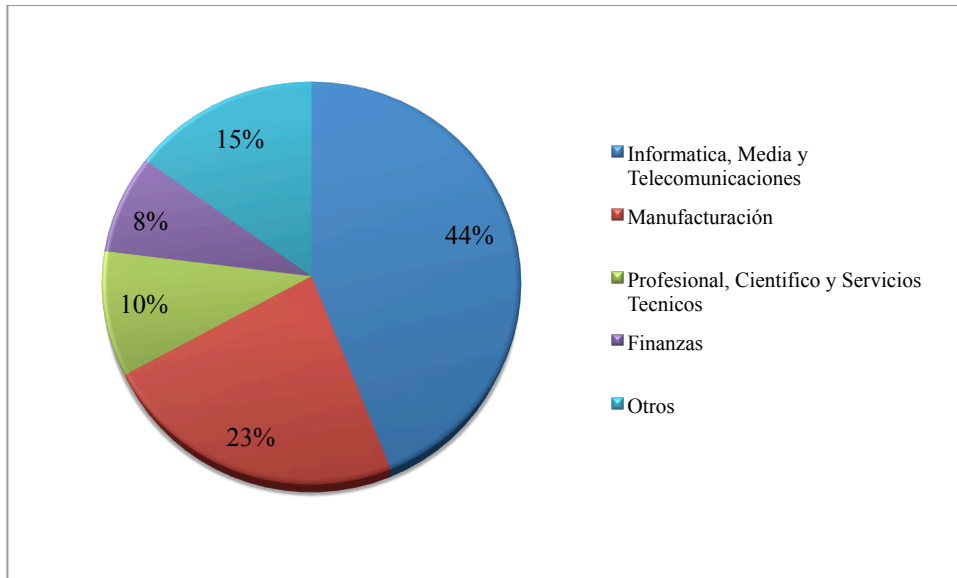
Volviendo al fundamento de lo que se ha definido como modelos de negocio en sus tres dimensiones, *estructuras de recursos, transacciones y valor*, se puede afirmar que la supervivencia y la prosperidad de todas las organizaciones con fines de lucro está directamente relacionada con su capacidad para crear y captar valor, a través de la aplicación de los modelos de negocio. Por supuesto, las áreas de decisión estratégicas a las que se

enfrenta cada organización varían según diversos factores, como la antigüedad de la empresa, la industria, la concentración del sector, el tipo de cliente objetivo, las normativas gubernamentales, etc., pero *la prueba y puesta en marcha del modelo de negocio* de una organización bajo el proceso de toma de decisiones estratégicas debe ser un proceso continuo, iterativo e inherente al propio modelo, (Dunford, 2010). El aplicar un modelo no induce a ninguna garantía, pero sostendría que la probabilidad de éxito aumente a largo plazo con el rigor y la formalidad con la que una organización pone a prueba sus opciones estratégicas a través de modelos de negocio. Los modelos de negocio constituyen una forma eficaz para los ejecutivos de analizar y comunicar sus decisiones estratégicas. Aunque hay alguna posibilidad de que las empresas con modelos de negocio formulados de manera descuidada tengan éxito en el mercado, la probabilidad es baja, ya que la lógica de base para la creación y captación de valor no ha sido claramente elaborada.

#### **2.4. Campos de aplicación de los Modelos de Negocio.**

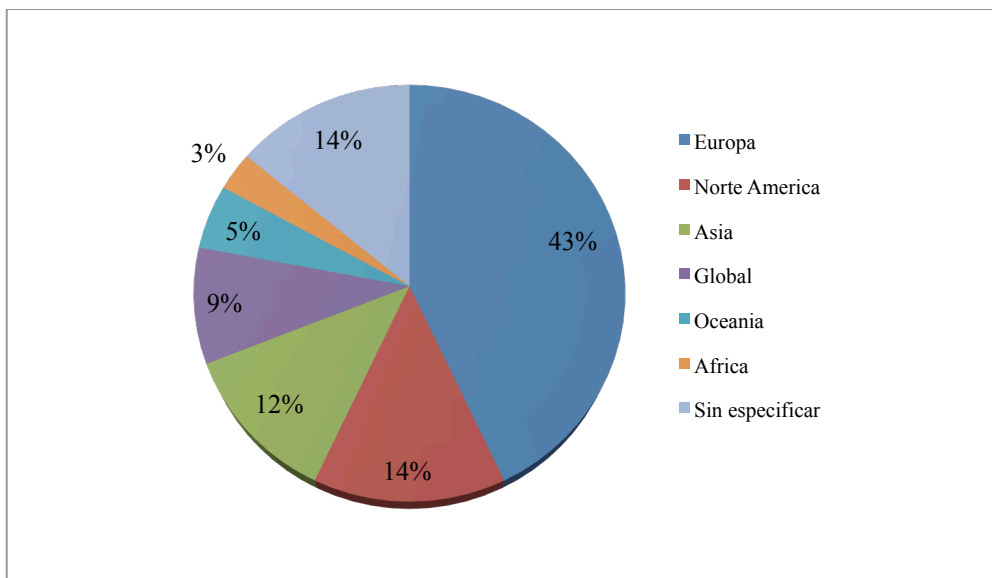
Al igual que con el concepto de estrategia, parece que no hay realmente consenso universal sobre lo que es un modelo de negocio. Sin embargo, es cada vez más claro que se trata de un concepto multifacético cuyo significado resulta de su comparación con otros conceptos como la estrategia y su uso en la investigación empírica. Las conceptualizaciones, y por lo tanto definiciones, varían en función de la finalidad para la cual el concepto se está utilizando y la perspectiva teórica de los investigadores. A la postre, resulta interesante recopilar en esta sección el reciente estudio realizado por Lambert y Davidson (2012), sobre la aplicación de los modelos de negocio en los casos de éxito de las empresas, así como, en la innovación y su clasificación. Este artículo revisa las investigaciones realizadas en el campo de los modelos de negocio durante los años 1996-2010, bajo el análisis de estudios empíricos sobre esta materia. El resultado de sus investigaciones se muestra en la Figura 2, donde se puede observar que el sector de las Tecnologías de la información, los Medios de comunicación y la industria de las Telecomunicaciones se sirve del mayor número de estudios. La alta proporción (44%) de esta última, refleja el impacto del comercio electrónico y de Internet en los modelos de negocio tales como, la música digital, las noticias on-line y otros proveedores de contenidos y servicios de red. La industria de la biotecnología también está bien representada en los estudios clasificados dentro del área de “manufacturación”. La complejidad de las empresas biotecnológicas las hace interesantes para los investigadores del campo de la organización de empresas. La industria biotecnológica europea va a la zaga de la industria dominante de EE.UU. y hay un interés considerable en la comprensión de los modelos empresariales que sustentan esta industria de rápido y diverso crecimiento.

**Figura 2.** Sectores industriales representados en estudios empíricos, (Lambert, 2012)



Geográficamente, en la aplicación de estudios sobre modelos de negocio, se observa que muchos de ellos se basan en empresas europeas, seguidas de las norteamericanas y empresas asiáticas, también bien representados, (véase en figura 3).

**Figura 3.** Regiones representadas en estudios empíricos, (Lambert, 2012)



## 2.5. Componentes de los Modelos de Negocio.

Finalmente, para poder desarrollar un esquema de metodología y análisis de un modelo de negocio, se debe especificar que piezas son las que lo componen. Tras analizar la literatura referida anteriormente, se opta por utilizar aquella propuesta que mejor permita describir, analizar y evaluar Casos de Estudio para que faciliten el desarrollo de Modelos de Negocio, fundamentada en la idea de que un modelo no es más que una representación de la realidad.

Para ello se utiliza una simbiosis entre los modelos de Shaffer, Smith, y Linder (2005), de Osterwalder, Pigneur, y Tucci (2005), y el modelo RCOV adaptado de Demil y Lecocp (2009). Estos modelos permiten identificar los componentes que se configuran bajo las dimensiones citadas en los puntos anteriores de la definición, esto es, **la estructura de recursos, la estructura transaccional y la estructura de valor**

El estudio de Osterwalder, Pigneur, y Tucci, en su artículo *Aclaración de modelos de negocio: orígenes, presente y futuro del concepto (2005)*, presenta un esquema, que muestra de forma clara y sencilla, la descripción de los elementos que componen un modelo de negocio, desde la vertiente interna de la empresa. Estos autores parten de una definición del concepto del modelo de negocio, de la siguiente forma: “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos, conceptos y sus relaciones, con el objeto de expresar la esencia y lógica de un negocio. Por lo tanto, debemos tener en cuenta que, los elementos y sus relaciones permiten una descripción simplificada y representación sobre, qué valor se proporciona a los clientes, cómo se hace y con qué consecuencias financieras”, (Osterwalder, 2004). El citado estudio, parte de una revisión de literatura sobre las menciones de otros facultativos en relación a los componentes a enumerar en la definición de modelo de negocio, y concluye en una clasificación de 4 bloques: Producto, Relaciones con Clientes, Infraestructura de gestión, y Finanzas. Cada uno de estos bloques, se desglosa en elementos, (véase en Tabla 2).

**Tabla 2.** Nueve elementos en la construcción de modelos, (Osterwalder, 2005).

Bloques	Elementos	Definición
Producto	1. Propuesta de Valor	Proporciona una visión global del conjunto de productos y servicios de una empresa.
Relaciones con Clientes	2. Cliente objetivo	Describe los segmentos de clientes que en los que una empresa desea ofrecer valor.
	3. Canales de Distribución	Describe los diferentes medios de la empresa para ponerse en contacto con sus clientes.
	4. Relaciones	Explica el tipo de vínculos que una empresa establece entre él y sus diferentes segmentos de clientes.
Infraestructura de Gestión	5. Actividades / Recursos	Describe la disposición de las actividades y los recursos.
	6. Competencias	Describe las competencias necesarias para ejecutar el modelo de negocio de la empresa.
	7. Red de stakeholders	Retrata la red de acuerdos de cooperación con otras empresas necesarias para ofrecer y comercializar valor.

Finanzas	8. Estructura de Costes	Resume las consecuencias económicas de los medios empleados en el modelo de negocio.
	9. Modelo de Ingresos	Describe la forma en que una compañía gana dinero a través de unos flujos de ingresos.

Por su parte, Shaffer, Smith y Linder en su artículo *El poder de los modelos de negocio (2005)*, realizan una revisión de la literatura relevante en el horizonte temporal de 1998 a 2002. En ella se recogen 12 diferentes definiciones en las que aparecen hasta 42 diferentes componentes. Para obtener un filtro razonable y bien relacionado, los autores optan por aplicar un diagrama de afinidad para clasificar los componentes del modelo de negocio que se citan dos o más veces; (los diagramas de afinidad son una popular herramienta 6-Sigma para organizar las ideas en categorías en función de su similitud subyacente, estos ayudan a identificar patrones y establecer grupos relacionados que existen en los conjuntos de datos cualitativos). El diagrama de afinidad resultante (véase en la figura 4) identificó cuatro grandes categorías: opciones estratégicas, la creación de valor, la captación de valor, y la red de valor.

**Figura 4.** Componentes del diagrama de afinidad del modelo de negocio. (Shaffer, Smith y Linder, 2005)



En el marco de este diagrama se analiza el término Modelo de Negocio, partiendo desde la afirmación de que, los negocios se refieren fundamentalmente a la creación de valor y a la rentabilidad que supone la captación de ese valor, y que un modelo no es más que una representación de la realidad. De la combinación de estos conceptos con los resultados que resume el diagrama de afinidad que muestra la figura 4, se define el modelo de negocio como una representación de la lógica central y subyacente de la empresa, y las opciones estratégicas para la creación y captación de valor dentro de su propia red de valor.

Esta definición incluye cuatro términos clave. El primer término clave, la lógica central, sugiere que un modelo de negocio bien diseñado ayuda a articular y hacer explícitos los supuestos clave acerca de las relaciones causa-efecto y la consistencia interna de las opciones estratégicas: el segundo término clave. En efecto, el modelo de negocio refleja las opciones estratégicas que se han llevado a cabo.

El término crear y captar valor refleja dos fundamentos que todas las organizaciones deben llevar a cabo para seguir siendo viables durante un período prolongado de tiempo. Las empresas con éxito, generalmente, crean valor por hacer las cosas de manera diferente que su competencia; pueden desarrollar competencias básicas, habilidades y ventajas posicionales que las diferencian. En este sentido, pueden utilizar las competencias y habilidades principales, por ejemplo, para llevar a cabo las actividades de trabajo de una manera especial o pueden combinar sus actividades en procesos de negocio de una manera que los diferencia de sus competidores. Incluso podrían tener un enfoque único en la obtención de capital que se necesita para financiar el desarrollo de estas competencias básicas, habilidades y ventajas posicionales. A fin de cuentas, las empresas con fines de lucro deben ganar dinero para sobrevivir, por lo que su viabilidad está ligada tanto al valor que crean, como a la forma en que captan dicho valor y consecuentemente, generan ganancias.

Ni la creación de valor, ni la captación de valor se producen en el vacío. Ambas suceden dentro de una red de valor, que puede incluir proveedores, socios, canales de distribución y las relaciones que se extienden a los recursos propios de la empresa. La empresa puede ser capaz de crear relaciones propias con cada una de estas partes interesadas o incluso con sus clientes finales. El rol que una empresa elige para funcionar dentro de su red de valor, es un elemento importante de su modelo de negocio.

De la síntesis de ambos modelos, aprendemos dos cuestiones. Por una parte y como punto de partida, el modelo de Osterwlder proporciona unas definiciones claras y sencillas de los componentes estáticos de un modelo de negocio que comprenden la estructura interna, y que encajan con las dimensiones citadas en el apartado anterior, las estructuras de recursos y transacciones. Por otra parte, el modelo de Shaffer nos amplía hacia la tercera dimensión, haciendo foco en la estructura de valor, y su vínculo con las opciones estratégicas. Esta última, es una importante aportación, ya que resuelve la incorporación de elementos externos en la definición de los modelos de negocio.

Como resultado de todo ello y punto de partida del análisis, se propone una matriz de dos dimensiones, que sirva para identificar aquellos elementos o componentes de un modelo de negocio, con el propósito de arrancar una primera fase de diseño. Dicha matriz se construye bajo la perspectiva de las tres estructuras subyacentes de la definición de los modelos de negocio, esto es, la estructura de recursos, de transacciones y de valor, y comprende las cuestiones necesarias para identificar de forma desagregada los elementos identificadores del modelo de negocio, (véase en Tabla 3).



**Tabla 3.** Matriz de identificación de los componentes de un modelo de negocio. (Fuente: elaboración propia).

Componentes	Estructura de Recursos	Estructura de Transacciones	Estructura de Valor
RECURSOS /ACTIVOS			
PROCESOS Y ACTIVIDADES			
COSTES			
BENEFICIO			
FINANCIACION			
PROVEEDORES			
CLIENTES			
FLUJOS DE INFORMACION			
PRODUCTO OFERTA /			

Se han definido, por tanto, cuatro bloques que engloban nueve diferentes componentes principales que configuran las estructuras de los modelos de negocio, desde las dimensiones referidas a los recursos, transacciones, y valor. Esta última dimensión, es la que mayor énfasis tiene dentro de las definiciones encontradas, (véase en figura 4). Un modelo de negocio describe y sintetiza la forma de crear valor en un negocio. De hecho, nos sirve de elemento dinamizador en los modelos de negocio, sin embargo, la mayor parte de veces, el modelo de negocio, se usa paradójicamente, como un esquema general estático de la actividad empresarial, (Magretta, 2002). Demill y Lecocq (2009), en su artículo sobre la *Evolución de los Modelos de Negocios*, aborda la paradoja entre la necesidad de coherencia entre los diferentes componentes de un modelo de negocio, por un lado (visión estática), y la necesidad de pensar en la evolución de un modelo de negocio, por otro (visión dinámica). Esta es la siguiente aportación a nuestro estudio. Estos autores, mediante un caso ilustrativo, pretenden demostrar que un modelo de negocio es un delicado proceso de ajuste, basado en la construcción de recursos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos. Se visualiza el modelo de negocio como la forma en que una organización articula dinámicamente tres componentes principales para generar ingresos y posteriormente beneficios. Esos tres componentes comprendidos en el modelo RCOV son: recursos y competencias (RC) para generar valor, organización (O) de la empresa dentro de una red de valor y la propuesta de valor (V) para los productos y servicios suministrados. Este enfoque, encaja perfectamente con el diagrama expuesto anteriormente (figura 4), dado que siguen considerando las dimensiones de recursos, transacciones, y valor, de manera implícita y explícita.

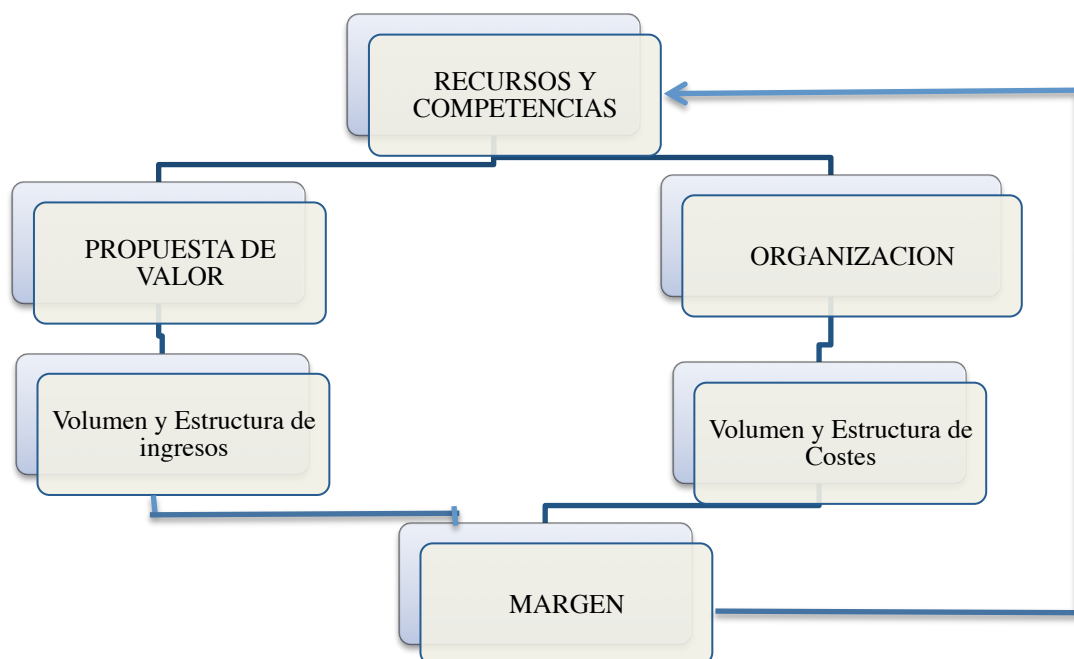
Los **recursos y las competencias** se valoran a través del suministro de productos o servicios en los mercados.

Por **organización** se entiende la elección de operaciones que una entidad acomete y las

relaciones que establece con otras entidades. Dicho de otra forma, para examinar el componente “organización” hace falta estudiar la cadena de valor y la red de valor, es decir, la compleja trama de relaciones que una empresa crea con los stakeholders, (proveedores, clientes, competidores, reguladores...).

Finalmente, el modelo de negocio consiste también en pensar en la **propuesta de valor** que la empresa proporciona al cliente a través de sus productos y servicios por sí mismos, y cómo esos productos y servicios se comercializarán, así como pensar en su fórmula de beneficio.

**Figura 5.** Los principales componentes del modelo de negocio; el modelo RCOV. (Adaptado de Lecocq, Demil y Warnier, 2006)



Esos tres componentes básicos de un modelo de negocio determinan la estructura y el volumen de costes e ingresos de un negocio y, en última instancia, sus beneficios y, por lo tanto, su sostenibilidad (véase en la figura 5).

Como resultado de este planteamiento, se considera que, la estructura de costes está impulsada, en esencia, por los recursos y las competencias que la empresa adquiere y desarrolla, así como por la organización que despliega, con el fin de conducirnos hacia las diversas actividades de su cadena de valor y de su red de valor. La parte de los ingresos depende, sobre todo, de las propuestas de valor realizadas a diversos tipos de clientes. La concepción RCOV nos lleva con moderación a un enfoque en el que los empresarios tienen que considerar las cuestiones de organización conjuntamente con la oferta de valor y los recursos combinados. Más concretamente, el concepto de modelo de negocio debería comprenderse desde la perspectiva de las interacciones permanentes entre los componentes del mismo, y de las repercusiones de un cambio en los otros componentes.

Una pregunta crucial es cómo y por qué evoluciona un modelo de negocio. El modelo de negocio de una organización cambia cuando esa organización observa o lanza una evolución sustancial en la estructura o el volumen de sus costes o ingresos. Estas evoluciones llevan a un aumento o a una disminución del rendimiento del modelo de negocio y de su sostenibilidad. En el caso de rendimientos insatisfactorios o en recesión, una organización se verá estimulada a cambiar su modelo de negocio.

Analíticamente, cada elemento que forma parte del modelo RCOV puede modificarse o puede cambiar independientemente, sin que sea necesario cambiar la coherencia de un modelo de negocio. No obstante, a veces una organización puede cambiar todos los elementos a la vez y, finalmente, crea consecuentemente, un gran avance general del sector en el que se encuentra. Lo que es más, cada uno de los elementos constituyentes de un modelo de negocio puede cambiarse voluntariamente o modificarse mediante evoluciones emergentes, en parte, fuera del control de la organización.

En el modelo RCOV, un buen indicador de la evolución del modelo de negocio (positiva o negativa, emergente o voluntaria) es una modificación en la estructura y el volumen de costes o ingresos. La dinámica de un modelo de negocio puede proceder de un cambio en uno de sus componentes, independientemente de los demás. La comprensión del funcionamiento y la evaluación de los modelos de negocio requiere una consideración explícita de la dinámica entre las opciones y consecuencias, (Casadeus-Masanell, 2007). No obstante, como el término “modelo” supone coherencia entre diversos elementos de un sistema, las modificaciones externas o los cambios de dirección internos tienen, por lo general, consecuencias sistemáticas sobre el modelo de negocio en su conjunto, y generan potencialmente incoherencia y, posteriormente, un rendimiento inferior. La adaptación o el cambio, si se mantiene la coherencia, apela a la **coherencia dinámica**, (Ucakturk, y Bekmezci, 2011). Esto significa que debe haber coherencia en los niveles corporativo o empresarial, o en el nivel del modelo de negocio y que dicha coherencia dinámica tiene su impacto positivo sobre el rendimiento. En este sentido, las características de la evolución del modelo de negocio, llevan a argumentar que **la sostenibilidad de una organización puede referirse a su capacidad para prever las consecuencias sistémicas de un determinado cambio en un componente dado su modelo de negocio**. Así, la coherencia dinámica permite a una empresa construir y mantener un rendimiento sostenible, al tiempo que cambia su modelo de negocio (es decir, al tiempo que encuentra procesos nuevos pero coherentes que llevan a la obtención de beneficios). Esa perspectiva de los modelos de negocio fomenta una visión dinámica de la estrategia que evita las desventajas, tanto de los enfoques de la estrategia en términos de ventaja competitiva sostenible (por ejemplo, la visión basada en la economía y los recursos industriales), que se supone que defienden y protegen una determinada ventaja competitiva (es decir, ningún gran cambio en el modelo de negocio), como de los enfoques en términos de rendimiento no sostenible (híper competencia), que conllevan cambios casi caóticos y permanentes en los componentes del modelo de negocio, debidos a la permanente presión ambiental. No obstante, esta visión de la coherencia dinámica supone disponer de conceptos y herramientas para que los directivos supervisen la coherencia y tomen decisiones consecuentes para cambiar su negocio de forma rentable.

Con todo ello, se podría concluir que, para identificar inicialmente un modelo de negocio susceptible de análisis empírico, se deben contemplar tres perspectivas. La primera perspectiva se utiliza a través de las dimensiones estructurales de la empresa, esto es, la estructura de valor, de recursos, y transaccional. La segunda perspectiva, se aborda desde la definición de los componentes o elementos que comprende un modelo de negocio, y finalmente, la tercera perspectiva se agrega bajo la base de las relaciones entre dichos

elementos. La coherencia dinámica en un modelo de negocio, constituye un aspecto a considerar de relevancia, dado que es inherente a la propia definición del mismo, bajo la perspectiva de evolución continua y sostenibilidad. De esta manera, confirmamos la taxonomía jerárquica del concepto de modelo de negocio de Al-Debei (2010), el cual se sintetiza en cinco niveles:

- Conceptual: el modelo de negocio como herramienta conceptual, abstracción y representación del modelo de negocio actual y / o futuro negocio previsto. (Osterwalder, 2005).
- Multi-nivel: el modelo de negocio como una forma de diseñar, analizar y evaluar las diferentes unidades o niveles dentro de las organizaciones, como los productos y servicios, la unidad de negocio, organización, o incluso una red de servicio industrial. (Magretta, 2002, Kallio, 2006),
- Dinámica: el modelo de negocio como un concepto dinámico tales como, las configuraciones del modelo y el cambio de diseño en el tiempo que refleja las variaciones internas y externas , (Demill y Lecocq, 2009).
- Granular: el modelo de negocio como diseño y evaluación que subdivide en elementos manejables, (Osterwalder y Shaffer, 2005).
- Coherente: el modelo de negocio como una forma integral de representar un negocio en particular teniendo totalmente en cuenta las interrelaciones entre sus distintos elementos. (Ucaktürk, y Bekmezci, 2011).

**Tabla 4.** Revisión Literatura: aportaciones fundamentales sobre definiciones y componentes de los modelos de negocio de esta sección. (Fuente: elaboración propia).

	Atributos y funciones	Enfoques y perspectivas	Concepto / Definición	Elementos / Componentes	Estrategia
<b>Al-Debei, (2010)</b>			Jerarquía conceptual del modelo de negocio		
<b>Casadeus-Masanell, (2010-2007)</b>			Dinámica de los modelos de negocio		
<b>Chesbrought, (2010-2007)</b>	Creación y Captación de valor				
<b>Doganova, (2009)</b>	-Valor, -Mercado, -NewVentures				
<b>Dunford, (2010)</b>					Replica de modelos en la Internacionaliz.
<b>George, (2011)</b>		Perspectivas		Estructuras: recursos, transacciones, valor	
<b>Koh, (2005)</b>			Estructuras de relaciones causa-efecto		
<b>Kun-Huang, (2013)</b>			Modelo conceptual y modelo financiero		
<b>Lee, (2011)</b>					Patrones estratégicos
<b>Magretta, (2002)</b>			Narrativa		
<b>Osterwalder, (2005-2004)</b>				Bloques de elementos	
<b>Perkmann, (2010)</b>		Representaciones: narrativa de persuasión, tipificación, y recetas.			
<b>Richardson, (2008)</b>					Marco de la estrategia
<b>Shaffer, (2005)</b>				Componentes del diagrama de afinidad del modelo de negocio	

<b>Timmers, (1998)</b>			Estructura, descripción y funciones		
<b>Winter, (2001)</b>					Replica como estrategia
<b>Zott&amp;Amit, (2007-2008-2010-2011)</b>		Sistemas de Actividad (2010)	Fuentes	Elementos: Estructura, Contenido, Gobierno.	

### 3. METODOLOGIA Y DISEÑO DE CASOS DE ESTUDIO

#### 3.1. Introducción.

En esta sección se elabora una síntesis de la metodología de los Casos de Estudio para investigación postulada por Robert K. Yin. Su aportación formula una teoría utilizada de manera generalizada en el campo de la investigación, que refleja de forma clara y sencilla los pasos a seguir para la realización de casos de estudio, así como las consideraciones fundamentales a tener en cuenta.

La primera y mas importante condición de diferenciación de los distintos métodos de investigación radica en la clasificación del tipo de preguntas que resuelven. En líneas generales, la pregunta sobre “Que”, puede ser para explorar una fenómeno determinado (en este caso cualquiera de los métodos de investigación puede ser usado), o puede ser sobre predominio (en el que la metodología de encuestas o el análisis de documentos de archivo serían mas favorables). Para nuestro caso concreto, referido a la metodología del Caso de Estudio, las cuestiones sobre “Como” y “Por Que” son de manera frecuente el punto de partida de este método, junto con otras como, los Experimentos, o la Narrativa histórica.

En un caso de estudio las preguntas de “Como” o “Por Que” son respondidas en relación a un conjunto de eventos contemporáneos y sobre aquellos en los que el investigador tiene poco o ningún control.

La esencia o lógica de un caso de estudio es aquella que intenta aclarar una decisión o un conjunto de decisiones en cuanto al Por Qué han sido tomadas, como han sido implementadas y cual ha sido su resultado. Se investiga un fenómeno contemporáneo en profundidad y en su contexto real, en especial, cuando la frontera entre el fenómeno y el contexto no es evidente de forma clara. En otras palabras, se debería utilizar este método cuando se quiere entender un fenómeno en profundidad, pero tal entendimiento abarca importantes condiciones de contexto. Como el fenómeno en cuestión y el contexto no siempre se distinguen en las situaciones reales, otras características técnicas, entran a formar parte de la definición:

- La investigación del caso de estudio:
  - o hace frente a situaciones en que habrá mas variables de interés, que puntos de información, ante un único resultado,
  - o descansa sobre múltiples fuentes de evidencia, con datos que necesitan converger, y
  - o se beneficia de propuestas teóricas de desarrollos previos para guiar la recogida de datos y el análisis.

En resumen, la definición muestra como el alcance de un caso de estudio comprende un método basado en cubrir la lógica del diseño, la técnica de toma de datos, y los específicos enfoques del análisis de los datos. En este sentido, los casos de estudio no están limitados a ser únicamente una toma de datos o a un simple esquema de diseño.

Hay al menos cuatro aplicaciones diferentes en la metodología de los casos de estudio. La mas importante es la de explicar los presuntos vínculos causales en sucesos reales (**casos explicativos o causales**), que son demasiado complejos para una encuesta o una estrategia experimental. Una segunda aplicación es la de, describir un suceso y su contexto real en que es incurrido, (**casos descriptivos**). Tercero, los casos de estudio pueden ilustrar ciertos títulos o temas dentro de una evaluación, también de forma descriptiva. Cuarto, la estrategia del caso de estudio puede ser utilizada para destacar aquellas situaciones en las cuales el suceso a ser

evaluado no tiene un conjunto de resultados claros. Estos dos últimos son los **casos exploratorios**.

**Figura 6.** Proceso de metodología de investigación del Caso de Estudio. (Yin, R., 2009)



### 3.2. Diseño y Preparación.

Identificar el método del proyecto de investigación en términos de casos de estudio, es un primer paso en el plan de investigación, y el segundo paso sería iniciar la fase de diseño del mismo. El diseño de un trabajo de investigación es la lógica de un plan para moverse desde un punto a otro, donde el punto de partida puede definirse como el conjunto de preguntas a ser atendidas, y el punto final, el conjunto de conclusiones sobre las mismas. Entre el “punto de partida” y el “punto final” se pueden encontrar un número importante de pasos intermedios, que incluyen la toma de datos y el análisis de la información relevante.

Los componentes de diseño de una investigación comprenden cinco puntos.

- El primero estriba en identificar las *preguntas básicas del estudio*. Todas ellas en torno al enfoque de “como” y el “por que” de la existencia del modelo a investigar.
- El segundo sería, definir la *propuesta del estudio*.
- *Identificar la unidad de análisis*, es el tercer punto. Esto significa, definir el caso de estudio, o lo que es lo mismo, describir la forma en que las preguntas básicas son generadas.
- El siguiente punto es *vincular los datos hacia las propuestas y criterios para interpretar los hallazgos*. Esto, deriva de la fase de toma de datos, que sirve para cerrar el flujo de información que permite corregir, si es necesario, ciertas premisas de diseño iniciales.
- Y finalmente, establecer el *criterio de interpretación de los hallazgos del estudio*.



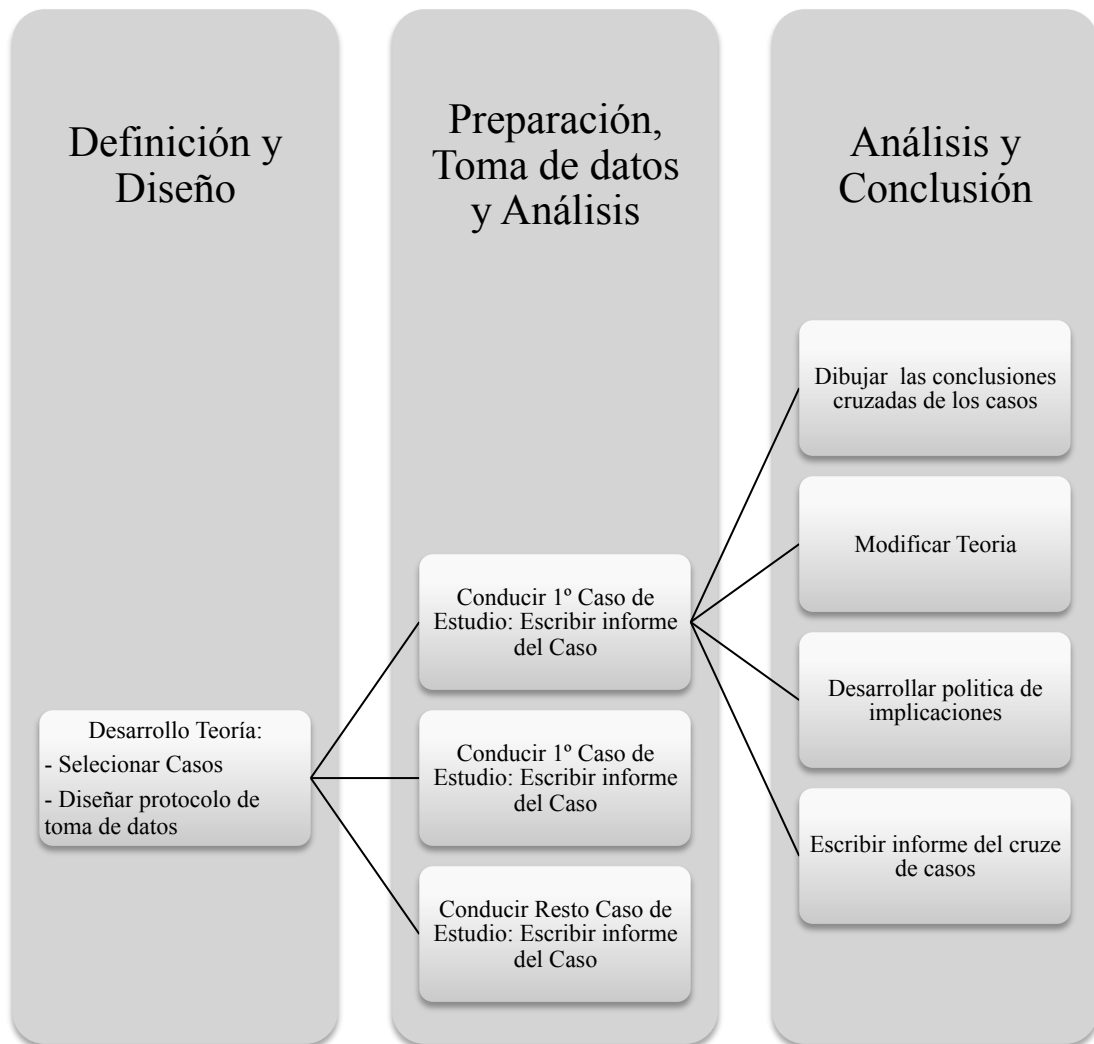
Otro aspecto importante del diseño de un caso de estudio, es el *marco teórico*. El desarrollo de una teoría inicial, es esencial como punto de partida de la investigación. En concreto el caso de estudio tiene como objetivo el mostrar la implementación del mismo. En este aspecto, hay que considerar que el desarrollo de la teoría puede ilustrarse de diferentes maneras: como una teoría individual, grupal, de organización, o social. El desarrollo del marco teórico no solo facilita la fase de toma de datos, sino que su desarrollo también determina el nivel en el que la generalización de la teoría actúa en el caso de estudio. Este rol es caracterizado como “generalización analítica” y se diferencia de la otra forma de generalizar resultados, que es “la generalización estadística”. Un caso de estudio no es una unidad de muestra estadística, sino la exploración de resultados empíricos sobre un marco teórico.

A la hora de diseñar un caso de estudio, se desprenden diversas formas o tipologías en el diseño. Los casos de estudio pueden ser individuales o múltiples, en función al número de casos estudiados. El estudio del caso individual es apropiado cuando confluyen varias circunstancias, y en concreto, cinco razones fundamentales:

- cuando el marco teórico especifica claramente un conjunto de propuestas y circunstancias fehacientes,
- cuando se representa un caso extremo o único,
- cuando el caso es representativo o típico,
- cuando el caso es revelatorio,
- cuando el caso es longitudinal, esto es, se estudia el mismo caso individual pero en diferentes fases del tiempo.

Así mismo, los casos de estudio individuales pueden contener una o varias unidades de análisis. En este último caso, resultan cuando en un caso de estudio individual, se presta atención a una o varias subunidades. A los que contiene una única unidad de análisis se les denomina “casos holísticos” y a los de varias “casos integrados”.

Figura 7. Método de Casos de Estudio, (Yin, R., 2009)



Antes de entrar en la fase de toma de datos, el investigador debe preparar un protocolo del caso de estudio. El protocolo es el principal camino para reforzar la fiabilidad de la investigación y tiene como objetivo guiar al investigador en la toma de datos. Un protocolo viene a contener los siguientes puntos:

1. Introducción al caso de estudio y objeto del protocolo
  - a. Preguntas, hipótesis, propuestas del caso de estudio
  - b. Marco teórico del caso de estudio
2. Procedimiento de la toma de datos
  - a. Nombres de los lugares para visitar, incluyendo personas de contacto
  - b. Plan de la toma de datos: cubre las evidencias esperadas, incluyendo los roles de las personas a entrevistar, los eventos a observar, y cualquier documento requerido
  - c. Preparación esperada previa a las visitas
3. Perfilar el informe del caso de estudio
4. Preguntas del caso de estudio: conjunto de preguntas substantivas que reflejan la línea de investigación

Otro paso preparatorio, previo a la toma de datos, es la selección final del caso o casos que serán parte del estudio.

### 3.3. Toma de datos

La toma de datos necesarios para arrancar un caso de estudio se obtiene a través de una serie de fuentes que a continuación detallamos: (1) Documentación (2) Documentos de archivo (3) Entrevistas (4) Observación Directa (5) Observación Participativa, (6) Objetos o artefactos físicos

En cuanto a las fuentes definidas como **documentación**, se refieren a aquellas tales como:

- cartas, memorándums, correspondencia por e-mail, documentos personales tales como diarios, calendarios, agendas, o notas.
- Actas, nombramientos, ordenes del día de reuniones, otros informes escritos.
- Documentos administrativos, tales como, propuestas, informes de progreso, o informes internos de la empresa.
- Estudios o evaluaciones formales sobre el mismo “caso” que se está investigando.
- Resúmenes de prensa u otros artículos publicados en los medios.

Los **documentos de archivo** son:

- Archivos o registro públicos, tales como censos, o información estadística oficial emitida por instituciones públicas.
- Informes de servicio, tales como aquellos que mostrasen el número de clientes servidos en un periodo de tiempo determinado.
- Informes de organización y gestión, tales como, presupuestos, informes de personal.
- Mapas y gráficos geográficos de situación.
- Datos de encuestas, sobre la situación de los empleados, residentes, o participantes de la organización.

Las **entrevistas** es la fuente más importante de toma de datos en un caso de estudio. En las entrevistas se realizan dos tareas: (1) el seguimiento de la propia línea de investigación de acuerdo a lo reflejado en el protocolo previo, y (2) la realización de las preguntas informales y no preparadas, que sean necesarias para guiar adecuadamente las necesidades de la línea de investigación. Como resultado, las entrevistas requieren que se actué en dos niveles al mismo tiempo, procediendo de acuerdo a los requerimientos del estudio, mientras simultáneamente se consideran un tipo de preguntas que faciliten el tono de la entrevista. Las entrevistas pueden realizarse de modo exhaustivo, de manera que se cuestiona sobre hechos concretos del tema, opiniones sobre eventos, e incluso sobre ideas o propuestas del entrevistado de ciertos temas relacionados que abran nuevas líneas de investigación futuras. En estos casos, la mayoría de veces, se requieren sucesivos encuentros o posteriores entrevistas. Por el contrario, las entrevistas se pueden realizar de un modo más focalizado y en menos tiempo, siguiendo un esquema concreto de cuestiones derivadas del protocolo de preparación, únicamente. Finalmente, se puede direccionar una entrevista a través de un cuestionario, es decir, un cuestionario incluido en un Caso de Estudio, cuando preguntamos las mismas cuestiones a diferentes personas.

La **observación directa**, es la forma en la que se perciben detalles de los lugares de encuentro que nos inducen a evidencias de comportamientos que condicionan la investigación. Por ejemplo, las condiciones o estilo de un edificio o centro de trabajo, pueden hacernos ver el tipo de clima o ambiente de una organización objeto del estudio.

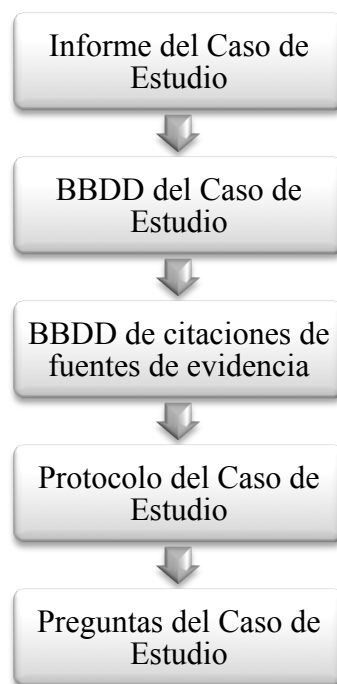
Por su parte, la **observación participativa**, es un modo especial de observación en la cual uno no es un mero observador pasivo, sino que asume diferentes roles dentro de una situación del caso de estudio y puede, de hecho, participar en los eventos sujetos a la investigación.

Finalmente, la última fuente para la toma de datos de un caso de estudio, podría establecerse a través de **artefactos físicos o culturales**, esto es, dispositivos tecnológicos, una herramienta, una obra de arte, o cualquiera otra evidencia física. Tales artefactos podrían ser recogidos u observados como parte de un caso de estudio y han sido utilizados de manera extensible y especial, en los estudios de antropología.

Los beneficios de estas seis fuentes de evidencia se pueden optimizar si se siguen tres principios. Estos son relevantes para las seis fuentes y, cuando se utilizan correctamente, pueden ayudar a hacer frente a los problemas de establecer la validez y confianza sobre la evidencia de los casos de estudio. Los tres son de la siguiente manera:

- Primer principio: uso múltiple de fuentes de evidencia. Permite al investigador llegar a mayor rango de aspectos históricos y de comportamiento. Sin embargo, la ventaja más importante es la convergencia de las líneas de investigación en un proceso de triangulación y corroboración. Cualquier conclusión o hallazgo en un caso de estudio es probable que sea más convincente y preciso cuando se basa en varias fuentes de información. Un prerrequisito en el uso múltiple de fuentes de evidencia impone mayor carga de trabajo para el investigador, pero redundante en fundadas conclusiones en la mayoría de casos.
- Segundo principio: crear una base de datos para el caso de estudio. Esto tiene que ver con la manera de organizar y documentar la toma de datos. Generalmente, la información se organiza en dos conjuntos: (1) la información o pruebas base, y (2) el informe del investigador, sea en forma de artículo, informe, o libro. En los casos de estudio nos solemos encontrar con notas propias del investigador resultado de las entrevistas, observaciones, o análisis documental, la documentación recogida en la toma de datos, los materiales tabulares de encuestas u otros datos cuantitativos, y finalmente las narraciones realizadas por el investigador durante la toma de datos.
- Tercer principio: mantener una secuencia de las evidencias. Cualquier observador externo debe ser capaz de trazar la obtención de cualquier evidencia desde cuestiones iniciales de la investigación a las conclusiones del caso de estudio, en última instancia. Por otra parte, este observador externo debe poder trazar los pasos en cualquier dirección (a partir de las conclusiones, las preguntas iniciales de investigación o de las preguntas a las conclusiones).

**Figura 8.** Secuencia de evidencias en los Casos de Estudio, (Yin, R., 2009)



### 3.4. Análisis e Información

El análisis de la información recogida en un caso de estudio, requiere una estrategia que de soporte al tratamiento de la evidencia, a conclusiones convincentes y que excluya interpretaciones alternativas. Existen 4 estrategias desde las cuales cinco técnicas específicas para el análisis de los datos recopilados son revisadas.

La primera estrategia descansa en **postulados teóricos**. Es la primera estrategia y la mas preferible, utilizada como primera puesta en escena ante un caso de estudio. Los objetivos originales y el diseño de un caso de estudio se basan a priori, en unas hipótesis o premisas teóricas, que derivan en un conjunto de cuestiones, revisiones de literatura, y nuevas propuestas. Dicha teoría sirve en la mayoría de veces, como orientación y guía del análisis del estudio, de hecho, sirve para mantener el foco sobre cierta información relevante, e ignorar por tanto, los datos no significativos. La propuesta teórica, también ayuda a organizar todo el caso de estudio y a definir explicaciones alternativas a ser examinadas. Postulados teóricos derivados de las preguntas “Como” y “Por Qué” pueden ser extremadamente útiles como guía del estudio.

La segunda estrategia analítica es desarrollar un **marco descriptivo** para organizar el caso de estudio. Esta estrategia sirve como alternativa cuando se esta teniendo dificultades para realizar el primer trabajo de análisis. Por ejemplo, cuando se esta trabajando en la toma de datos , sin tener un conjunto inicial de cuestiones o propuestas. Los estudios que se inician de esta manera, inevitablemente se encuentran con este tipo de problemas iniciales.

La tercera estrategia consiste en el **uso de datos cualitativos y cuantitativos** al tiempo. Ciertos casos de estudio pueden contener una cantidad sustancial de datos cuantitativos,

sujetos al análisis estadístico, mientras que la información cualitativa sirve para focalizar y centrar el estudio. De esta manera la combinación de ambos tipos de datos supone un fuerte soporte para el análisis estratégico del caso.

La cuarta y última estrategia se fundamenta en el examen de **argumentos opuestos** al marco teórico inicial. Los argumentos opuestos son hipótesis de partida que contrastan con la que queremos soportar como evidencia. Podrían surgir desde las diferentes perspectivas de participantes o partes interesadas (stakeholders) que provoquen un marco descriptivo opuesto (segunda estrategia), o desde la comparación de datos cuantitativos y cualitativos de diferentes grupos o condicionantes, (tercera estrategia).

En resumen, la mejor preparación para conducir el análisis de un caso de estudio es tener una estrategia general de análisis. Cuatro estrategias han sido descritas, basadas en postulados teóricos, descripciones de casos, uso dual de datos cuantitativos y cualitativos, y argumentos opuestos. Sin estas estrategias (o alternativas de las mismas), el análisis del caso de estudio se llevará con dificultades. Ninguna de todas estas estrategias es de fácil uso y todas ellas requieren ciertas prácticas o técnicas. Las **técnicas de análisis** más frecuentes se describen como sigue:

1. *La coincidencia de patrones*: compara un patrón empírico con un patrón de previsión o con varias alternativas de previsión. Si los patrones coinciden, el resultado puede ayudar a reforzar la validez interna del estudio. En los casos de estudio explicativos, el patrón puede estar relacionado con las variables dependientes e independientes. En los casos de estudio descriptivos, la coincidencia de patrones es relevante, siempre y cuando las variables específicas de previsión estén definidas a priori en la fase de toma de datos. Los patrones de variables dependientes pueden derivar de uno de los más potentes diseños de investigación cuasi-experimentales, llamado “diseño de variables dependientes no equivalentes”. De acuerdo a este diseño, un experimento o un casi-experimento puede tener múltiples variables dependientes, esto es, un variedad de resultados relevantes. Para los casos de estudio, si para cada resultado, los valores iniciales previstos han sido encontrados, y al mismo tiempo patrones alternativos de valores previstos no han sido hallados, se puede hacer una inferencia causal fuerte. En esencia, el objetivo aquí sería identificar todas las amenazas razonables de validación del patrón previsto, mostrando como estas amenazas no pueden casar con patrones duales en casos hipotéticos. El uso de argumentos opuestos, además de ser una estrategia analítica general, también es un buen ejemplo de coincidencia de patrones de variables independientes.
2. Otra técnica de análisis es la de prestar especial atención al *cuerpo explicativo* del Caso de Estudio. Para explicar el fenómeno en cuestión se estipulan un conjunto de vínculos causales respecto al “Como “ y el “Por que”” del mismo. En la mayoría de los casos el cuerpo explicativo se desarrolla sobre un formato narrativo. Debido a que estas narraciones pueden no ser precisas, los mejores casos de estudio son aquellos en los que las explicaciones han reflejado las propuestas teóricas más significativas. En muchas ocasiones se produce un proceso de iteración natural de la siguiente forma: (1) se elaboran los manifiestos teóricos iniciales o propuestas iniciales, (2) se comparan los hallazgos del caso inicial frente a las propuestas, (3) se revisa la propuesta, (4) se comparan otros detalles del caso frente a lo revisado, (5) se compara la revisión de los hechos de un segundo, tercero o más casos, (6) se repite este proceso tantas veces como sea necesario. En ocasiones la frecuente iteración puede alejarnos del objetivo o propuesta inicial a evidenciar, por ello se hace útil referenciarla de manera constante durante el proceso, en especial, si este se alarga en demasía.
3. El análisis de las *series en el tiempo* es otra técnica utilizada en los Casos de Estudio. Esta aporta una firme fundación de las conclusiones en cuanto a la precisión. Las

series en el tiempo muestran tendencias sobre unos datos concretos que pueden llevar a fundamentar de manera sólida la propuesta inicial del caso. Los cronogramas son precisamente series en el tiempo que nos relacionan la secuencia de eventos causales de un fenómeno a la hora de examinar el “Como” y el “Por que” del mismo.

4. La cuarta técnica, cada vez mas utilizada, es la de los *modelos de lógica*. Se refiere a definir una cadena de eventos sobre un periodo de tiempo. Los eventos se llevan a cabo en los patrones de causa-efecto repetidos, en los cuales una variable dependiente (el evento) en el primer paso, se convierte en una variable independiente (evento causal) para el siguiente paso. El uso de los modelos de lógica consiste en casar eventos observados empíricamente con eventos previstos de forma teórica en una secuencia de tiempo; rasgo este ultimo que diferencia esta técnica de la primera citada, la coincidencia de patrones. Aunque la mayoría de veces, la secuencia en primera instancia se traza linealmente, es cierto, que la realidad nos lleva un modelo de eventos mas dinámico y no necesariamente lineal. Los cambios en una organización pueden tomar un curso reverso al lineal, por lo que el diagrama de flujos de información lógica sobre los eventos puede representarse con una tercera dimensión, esto es, una métrica.
5. La *síntesis a través del cruce de varios casos*, es una técnica que aplica al estudio de casos múltiples. Primero la técnica se aplica sobre casos individuales y por separado, para posteriormente sintetizar y relacionar las conclusiones sobre una marco teórico inicial en común.

Una vez analizados los datos y las evidencias recopiladas en un caso de estudio, llega la hora de redactarlo y concluir. Redactar un caso de estudio es simplemente una labor de “composición” donde organizar la información hacia una audiencia definida. *Identificar a esta audiencia* es primordial, porque cada una de ellas tiene diferentes perspectivas. Por ejemplo, para colegas académicos, la relación entre los hallazgos del caso y el marco teórico previo, es lo mas importante. Para no especialistas, el contenido narrativo o descriptivo, así como las implicaciones del caso cobran importancia. En un comité de tesis, metodología y componentes teóricos que trazan el estudio es muy relevante. Y por ultimo, para los que financian la investigación, los hallazgos tanto en el plano académico como en el pragmático, así como el rigor en la investigación, son un punto a destacar.

La forma de comunicar difiere de acuerdo a las diferentes audiencias. Una buena sugerencia, seria la de examinar un caso de estudio previo que haya tenido éxito en su forma de comunicación hacia la audiencia identificada.

Los formatos de redacción son principalmente cuatro: (1) el primero es el caso de estudio individual clásico, generalmente consistente en una narración utilizada para describir y analizar el caso, (2) el segundo es la versión del caso múltiple, donde capítulos del informe seccionan cada uno de los casos para refundir y cruzar los resultados en un ultimo capítulo, (3) el tercer formato es el de una composición basada en las preguntas y respuestas diseñadas en la fase de toma de datos, y (4) el cuarto formato utilizado para casos múltiple en los que no se diferencian las secciones por caso, sino el informe en su totalidad constituye una descripción o explicación de los puntos de cruce de todos los casos.

En el caso de que el estudio comprenda otros métodos de investigación, esto es, encuestas, análisis cuantitativos de datos de archivo, etc., el informe comprenderá los resultados de datos de los mismos. También, puede ocurrir, el sentido inverso, que una estudio más grande comprenda entre otras cosas, un caso de estudio, como metodología de investigación. En este caso, hay que tener en cuenta tres consideraciones: (1) si el estudio combina varios métodos de investigación aparte del caso de estudio, las cuestiones iniciales a resolver son las mismas

que para los demás métodos, aunque en análisis e informe se formularán de forma separada. (2) en el caso en el que el estudio necesite casos de estudio para elucidar algunos procesos y su prevalencia o frecuencia con otros métodos (por ejemplo, encuestas), las preguntas del caso de estudio se formulan de manera muy coordinada con las de los otros métodos, sin embargo el análisis e informe inicial de cada la investigación se conducen de forma independiente, aunque los hallazgos puedan fundirse desde los diferentes métodos. (3) Si en el estudio se utilizan casos de estudio para ilustrar en mayor profundidad las experiencias de los resultados de otros métodos, entonces las preguntas para el caso de estudio podrían solo ser abordadas posteriormente al análisis de datos de los otros métodos, y la selección de casos de estudio podrían surgir del conjunto de información de los mismos.

Existen 6 tipos de **estructura de composición** a la hora de ilustrar un caso de estudio.

1. Estructura lineal analítica: aquella que sigue la siguiente secuencia: descripción del problema o punto del estudio, revisión de literatura al respecto, metodología utilizada, hallazgos y conclusiones o implicaciones desde los hallazgos.
2. Estructura comparativa: aquella que repite el mismo caso de estudio dos o mas veces, comparando descripciones o explicaciones alternativas.
3. Estructura cronológica: aquella que relata el caso de estudio secuenciando los eventos en el tiempo, de forma que las secciones relatan diferentes fases del estudio. Esta estructura puede ser especialmente útil en los casos de estudio del tipo explicativos, porque presume secuencias causales ocurridas en el tiempo de forma lineal.
4. Estructura de la construcción de teorías: aquella que relata en cada sección una teoría o materia específica argumentada. Solo es válida para los casos de estudio de tipo exploratorios y explicativos, no para los descriptivos.
5. Estructura de suspense: aquella que invierte la estructura lineal analítica descrita en el punto 1. La respuesta directa o el resultado del caso de estudio y su significado sustantivo es, paradójicamente, presentado en el capítulo inicial del caso. Utilizable únicamente para los casos de tipo explicativos.
6. Estructura no secuencial: aquella en la que la secuencia de las secciones del caso no asume particular importancia. Es frecuente en los casos de tipo descriptivos en los que el cambio de las secciones no altera el valor descriptivo del mismo.

Cada investigador debería tener un conjunto de bien desarrollados procedimientos para redactar los casos de estudio. Hay tres procedimientos importantes que merecen especial atención. El primero tiene que ver con una táctica general para comenzar una composición, el segundo cubre el problema de si dejar o no en el caso identidades anónimas, y el tercero describe un procedimiento de revisión para fortalecer la validación del caso de estudio.

Respecto a **como iniciar la composición**, el procedimiento es comenzar componiendo ya desde el proceso analítico. Por ejemplo, después que la literatura haya sido revisada y el caso de estudio haya sido diseñado, dos secciones del caso pueden ser escritas en el borrador, la bibliografía y las secciones de metodología. Seguidamente, se podría continuar escribiendo sobre una tercera sección tal como, la revisión preliminar de literatura, en el sentido de complementar las cuestiones de investigación y búsqueda sobre las propuestas del caso. Después de haber llevado a cabo la toma de datos, se podría componer la descripción de los datos sobre los casos en estudio. Con la escritura en borrador de estas cuatro secciones completadas, se consigue un gran avance en gran parte soportado por la colección de gran parte de la documentación requerida para el caso, y la posibilidad de focalizarse en la parte de análisis por si misma.

La identidad del caso, en cuanto a mantener el anonimato del caso de estudio o de sus informadores, es una cuestión importante y que dependerá del nivel de controversia del tema escogido y de la protección de datos de carácter personal que se manejen. Lo deseable sería,



que tanto, el caso de estudio como sus participantes fueran identificados, dado que esto permite la oportunidad de recolectar cualquier otra información previa de estudio anteriores realizados por las personas implicadas. Sin embargo, en algunos casos de estudio, el anonimato es necesario, por las razones que se acaban de explicar.

Al procedimiento de validación del estudio, se le atribuye a la posibilidad de revisión por parte de terceras personas, que de manera objetiva, pueden opinar sobre las evidencias reflejadas y contrastar sus propios estudios.

Finalmente, las características para que un caso de estudio se defina como ejemplar podrían resumirse en:

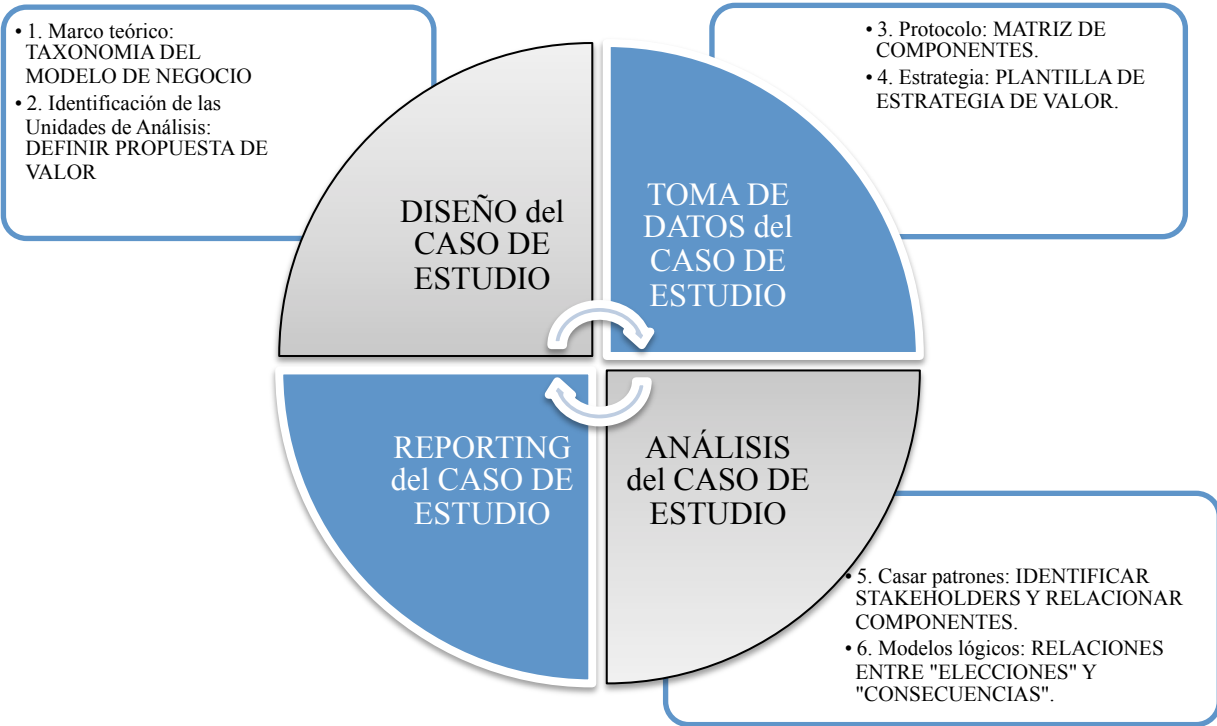
- El caso de estudio debe ser significativo, en cuanto, a que aborda una investigación no llevada a cabo anteriormente, pero resulta de interés público, o bien, subraya temas que son importantes a efectos nacionales.
- El caso de estudio debe estar completo de tres maneras, la distinción entre el fenómeno y su contexto se muestra de manera explícita, el caso demuestra de manera convincente que el investigador extiende exhaustivo esfuerzo en la toma de evidencias relevantes, y que al caso de estudio no le faltan recursos dedicados al mismo en cuanto al tiempo dedicado u a otro tipo de limitaciones.
- El caso de estudio debe considerar perspectivas alternativas. Para casos de estudio del tipo explicativos, una consideración de propuesta contraria es muy valiosa para las evidencias. La cita de perspectivas teóricas contrarias debería ser incluso parte del resumen inicial del caso. Lo mismo ocurre con los casos del tipo descriptivo. Un caso de este tipo, sin diferentes perspectivas puede suscitar críticas desde el lector.
- El caso de estudio debe mostrar suficiente evidencia, de tal manera que el lector pueda alcanzar un juicio independiente, relativo a los méritos del análisis, que se gane la confianza del mismo por medio del buen conocimiento de la materia de investigación del caso, y que se muestre la evidencia acompañada por algunas indicaciones que el investigador atendió a la validación de la misma.
- El caso de estudio debe estar compuesto de manera atractiva, con un estilo de escritura claro, y que motive al lector hacia la continuidad en su lectura. Debe seducir el foco en la lectura.

## 4. PROPUESTA DE IDENTIFICACION Y ANALISIS DE MODELOS DE NEGOCIO

### 4.1. Introducción

Como utilizar la metodología de investigación de los casos de estudio, para identificar y analizar modelos de negocio, es el propósito de esta sección. Teniendo en cuenta el esquema de elementos definidos en un modelo de negocio, y el sentido dinámico y relacional de los mismos (sección 2), la propuesta se centra en las fases mencionadas de la metodología de los casos de estudio que afectan al diseño y al análisis, (véase en figura 9).

**Figura 9.** Proceso de Identificación y Análisis de un modelo de negocio por Metodología del Caso de Estudio. (Fuente: elaboración propia).



Para dotar de contenido a las diferentes fases se han utilizado distintas herramientas y aportaciones de los autores citados en la tabla 5.

**Tabla 5.** Revisión de literatura: aportaciones fundamentales sobre taxonomía y diseño de los modelos de negocio. (Fuente: elaboración propia)

	<b>Taxonomía</b>	<b>Modelado / Diseño</b>
<b>Aguilar-Saven, (2004)</b>		Modelados: flujogramas.
<b>Amit&amp;Zott, (2001)</b>		Fuentes para la creación de valor.
<b>Baden-Fuller, (2010)</b>	Descriptor de las clasificaciones de modelos de negocio.	
<b>Chatterjee, (2013)</b>	Taxonomía de los modelos de negocio.	Proceso iterativo de un sistema de actividades y objetivos clave.
<b>Demil, (2010-2009)</b>		Modelo ROCV.
<b>Ghezzi, (2010)</b>		Errores de diseño.
<b>Kallio, (2006)</b>	Comparativa internacional por factores del modelo de negocio.	
<b>Lamberg, (2012)</b>	Taxonomía por clusters industriales.	
<b>Lee, (2011)</b>		Marco del diseño de un modelo de negocio.
<b>Mäkinen, (2007)</b>	Criterios de clasificación de los modelos de negocio.	
<b>Miles, (2006)</b>	Modelos de negocio colaborativos.	
<b>Ricart, (2011)</b>		Diagramas de flujos causales.
<b>Sorescu, (2011)</b>	Formatos del Retailing	
<b>Ucaktürk, (2011)</b>		Coherencia dinámica.
<b>Zott&amp;Amit, (2007-2008-2010-2011)</b>		Sistemas de actividad transaccional.

#### **4.2. Fase de Diseño: Marco teórico como seleccionador de los casos a analizar. Clasificaciones.**

Para la fase de diseño, el marco teórico es esencial. Tener en mano el desarrollo de una teoría inicial, es el punto de partida para la selección de casos de estudios específicos. Esto aplicado al campo de la gestión y organización de empresas, correspondería a modelos de negocio de acuerdo a su taxonomía.

Los criterios de clasificación de los modelos de negocio, se muestran de muy diversas formas y no hay un criterio uniforme establecido en la literatura, como tampoco lo hay siquiera del propio concepto de modelo de negocio. Mäkinen y Seppänen (2007), hacen un estudio preliminar que atiende a los atributos de los modelos, a la hora de hacer una clasificación.

Estos atributos son cinco:

- modo de inferencia;
- nivel de análisis;
- generalización;
- jerarquía;
- exhaustividad colectiva;
- simplificación.

La inferencia puede ser descriptiva o causal. Si el modelo representa las relaciones causa-efecto de los componentes, consideramos que el modelo es causal. Cuando el modelo sólo se representa en su totalidad como un sistema, es considerado como descriptivo.

El criterio de nivel de análisis, explica si el observador se concentra en el modelo completo o sólo una parte de la totalidad. Esto está directamente relacionado con la definición y las funciones definidas por el concepto de modelo de negocio. Hay cuatro niveles posibles: todo el nivel como sistema, el nivel de los elementos, objetos que explican todo lo que forma el sistema, el nivel sub-elementos, que explican cómo los objetos se dividen en sub-objetos, y el nivel de componentes, donde los objetos son identificables como recursos y capacidades.

La generalización evalúa cómo un modelo puede ser generalizado a través de las diferencias en contexto y tiempo. Si el resultado es que el modelo no depende de su contexto o del tiempo en que transcurre (donde y cuando se utiliza), puede ser generalizado. De lo contrario, un modelo no es generalizable (Morris, 2005).

El atributo de la jerarquía del modelo, se necesita con el fin de definirlo en su totalidad, en lugar de en sus componentes. Permite diferentes niveles de elaboración para los diversos entornos de investigación, y generalizaciones a diferentes niveles de detalle. Cuando el modelo describe las relaciones entre los subsistemas y los subsistemas elementales, decimos que existe una estructura jerárquica. En todas las demás circunstancias, llegamos a la conclusión de que el modelo no contiene dicha estructura.

Exhaustividad colectiva. Otro criterio para todas las taxonomías y clasificaciones, es que deben ser construidas para asegurar que no hay materias de investigación que sigan sin clasificar. Además de exhaustividad horizontal, un modelo debe poseer enlaces verticales explícitos, tanto hacia arriba (estrategia), como hacia abajo (base de las operaciones).

Finalmente, uno de los objetivos de todas las clasificaciones es utilizar el menor número posible de objetos. Las características de los modelos - de acuerdo con la clasificación que se lleva a cabo - deben ser las menos posibles con el fin de permitir que la clasificación sea simple y directa.

Así pues, la identificación de los atributos mencionados a la hora de clasificar el modelo dentro de un caso de estudio, nos aportaría una primera orientación. Esto viene confirmado por Chatterjee en su artículo, *Reglas simples para Diseñar Modelos de Negocio*, 2013, donde dice que, “el primer paso es determinar la categoría genérica de modelo de negocio que la empresa quiere adoptar a partir de una taxonomía descriptiva, seguido del desarrollo de la lógica de negocio para la obtención del beneficio económico, (Chatterjee, 2013).

La taxonomía de los modelos de negocio se pueden basar en cuatro aspectos:

- *Los modelos basados en la eficiencia* dependen de los recursos humanos o el capital invertido, para producir. Estas empresas suelen ser tomadores de precios en un mercado altamente competitivo. Ejemplos de empresas dependientes de los recursos de capital, son las compañías aéreas, empresas de servicios públicos y la minería. Servicio del automóvil, bufetes de abogados, y los hospitales son dependientes de los recursos humanos. El objetivo genérico de captura de valor de estos modelos, es la producción de sus productos o servicios de manera más eficiente que sus competidores por la mayor utilización de activos. La innovación de procesos es a menudo crucial para ganar con un modelo basado en la eficiencia.
- *Los modelos basados en el valor percibido*, se posicionan con su producto como un elemento "demandado" y discriminan precios en el mercado. Corresponde a estas empresas, invertir en profesionales del conocimiento, tales como científicos (productos farmacéuticos), ingenieros (los fabricantes de dispositivos médicos, semiconductores), programadores (empresas de software), o expertos de datos.
- *Los modelos basados en su red de valor*, crean una red de clientes basado en el valor de los atributos que atraen y retienen la masa crítica de clientes, manteniendo los costes de adquisición de clientes bajo. Ejemplos de ellos son, PlayStation, Microsoft, American Express, etc.
- *Los modelos basados en su red de eficiencia*. Son modelos de negocio que permiten eficiencias a través de toda la red de proveedores y clientes. El recurso principal es un lugar de encuentro, o una plataforma que facilita las transacciones entre compradores y vendedores. El objetivo esencial del modelo es aumentar el volumen de las transacciones. Plataformas de intercambio puro, como Visa, eBay, o la Bolsa de Madrid se les paga una comisión por cada transacción. A veces, la transacción es gratuita y los ingresos se presentan en forma de anuncios, como Facebook, Google y Yahoo. A medida que más y más compradores y proveedores gravitan en torno a un plataforma, el diferencial entre las ofertas se reduce con el aumento del volumen, y la eficiencia se manifestará en toda la red. El diseño básico es crear una plataforma donde los compradores y los vendedores tienen acceso en tiempo real a la información transparente y de confianza. La mayoría de los defensores de este modelo de negocio emulan esto, especialmente durante el período de auge de Internet.

En la práctica, cuando una tipología de modelo de negocio surge en el campo de la gestión y organización de empresas, a menudo está vinculado a nombres de empresas. Se trata de hecho, de empresas existentes, cuyo comportamiento ha sido observado y, a menudo se da en una “breve descripción”, junto a su nombre. Algunos prefieren el uso del nombre por sí solo - el "modelo de negocio McDonalds" o "modelo Ryanair", mientras que otros prefieren la breve descripción de contrapartida, "el modelo de franquicias" o el "modelo de las aerolíneas low-cost", ya que es el ejemplo de vivo negocios reales. Esta denominación y el etiquetado proporciona dos ideas diferentes de aquellos modelos que tienen perdurabilidad en el tiempo,

y que proporcionan dispositivos de mercado a modo de maquetas y modelos a seguir. Estos son los denominados **modelos ejemplares**.

Por otro lado, estas tipificaciones, suponen en muchas ocasiones replicas a escala o modelos de rol. Los **modelos a escala**, ofrecen representaciones o descripciones abreviadas de un modelo de negocio superior, mientras que los **modelos de rol**, ofrecen casos ideales para ser copiados. Por ejemplo: una maqueta de un modelo a escala de un tractor o un camión de bomberos, es una versión a escala reducida de una cosa real, capturando sólo ciertos detalles de su estilo o mecanismo; un modelo de barco en una botella tiene un carácter similar. Son pequeños, simplificados, y sólo describen algunos aspectos del objeto real: podrían describirse como modelos de "cáscara de nuez", porque no es sólo una cuestión de escala, sino de escoger los elementos que parecen más importantes para representar el objeto que se está modelando. Estos modelos son muy diferentes de la función de un vestido de Chanel como referente del modelo para el mercado de masas, o la legendaria capacidad de visión de juego 360° de Xavi, que actúa como un modelo de "rol" de jóvenes futbolistas. Estos modelos no ofrecen versiones reducidas o descripciones genéricas: son lo que son, y sólo juegan un papel ejemplar. Por lo tanto, los modelos de escala son copias de las cosas; los modelos de rol son modelos a copiar, (Baden-Fuller, 2010).

Las experiencias de los gerentes de empresas, señalan que un elemento esencial de los modelos de negocio como modelos a tipificar, es que constituyen experiencias prácticas y dinámicas. Esto introduce una noción más de modelos que es importante, y que proviene de la puesta en práctica de la tecnología, más que de la ciencia. Modelos de construcción de arquitectura se han utilizado durante siglos, no sólo para persuadir a los inversores para financiar la construcción, ni sólo para especificar los aspectos del contrato de construcción, sino que en muchos casos para ilustrar los detalles más destacados de nuevas técnicas de construcción. Esta noción del modelo como algo que muestra una tecnología (y no como una tecnología de la investigación científica), es particularmente interesante. Se utilizan para demostrar o dar consejos sobre cómo hacer algo para obtener buenos resultados. No hay ningún nombre particular otorgado para esos modelos, pero pueden asimilarse a recetas, esto es, comprenden algunos principios generales (de la cocina: hornear, asar, freír y cocinar los tiempos y temperatura, etc.), así como, los detalles particulares de los componentes y su ensamblaje para platos concretos. Se encuentran entre los principios - teoría general - y plantillas - reglas exactas y exhaustivas. Las recetas dependen (de manera paralela a los modelos de los arquitectos) del considerable conocimiento tácito del establecimiento de la cocina, y en la forma en que representan el conocimiento, para que sean utilizables.

Al igual que con las recetas, los modelos de negocio ofrecen a los gestores e investigadores una manera de describir y distinguir la variedad de tipos de comportamiento empresarial que encontramos en el mundo de las empresas, y que describen y ofrecen prácticas que ya han sido probadas. Se convierten en tipologías de **modelos de negocio ideales (recetas)** que otras empresas pueden aspirar a seguir, y sobre los que pueden hacer más o menos leves variaciones sin cambiar la receta básica para el éxito. Mientras que las empresas (o unidades) pueden copiar a otras empresas, siguiendo cualquiera de los principios o plantillas, los modelos de negocio - entendidas como recetas - pueden ofrecer otra forma de copiar, considerando que, no hay una sola forma mediante la cual una empresa puede ganar dinero, sino muchos tipos genéricos, y muchas variaciones posibles dentro de cada una.

Por supuesto, las recetas requieren ingredientes. En el caso de los modelos de negocio, se trata de una variedad de elementos estratégicos - los recursos, las capacidades, productos, clientes, tecnologías, mercados, etc. Sin embargo, los modelos de negocios no pueden simplemente ser definidos como el conjunto de elementos - de hacerlo sería ignorar el hecho de que la función de los modelos de negocio, como las recetas, es la de dibujar los elementos juntos y 'cocinar'

- organizar y combinar de maneras (vieja y nueva) a través de la cual las empresas pueden tener éxito o no. La noción receta incluye tanto a la organización, como a la integración de los principales elementos de la actividad de la empresa, y proporciona un conjunto de reglas que, si se siguen, se puede esperar que produzcan un determinado tipo de resultado. Por supuesto, las recetas funcionan sobre la base de determinadas tecnologías y los ingredientes, que sólo pueden tener valor para esa receta y el plato en particular. El cambio de la receta - o, más radicalmente, el plato - cambiará el valor de la tecnología para el modelo de negocio y su necesidades de recursos-ingredientes.

Como apreciación final para identificar la taxonomía de un modelo de negocio, es común, también, encontrar las clasificaciones de acuerdo a **modelos por clusters industriales**, tales como, servicios técnicos, productos estandarizados, productos franquiciados y servicios a clientes, (Lamberg, 2012). En cuanto a la diferenciación geográfica de internacionalización, también nos encontramos con estudios muy frecuentes de comparativas de modelos de negocio por diferentes zonas geo-económicas donde los factores tales como el desarrollo de producto, servicio, venta, marketing y modos de creación de valor, son comparados y medidos a través de indicadores, para clasificar y delimitar las variaciones en los modelos de negocio, **modelos geo-económicos** (Kallio, 2006).

#### **4.3. Fase de Diseño: Identificación de las Unidades de Análisis.**

Si el marco teórico inicial a la hora de escoger los casos de estudio a analizar, nos viene dado por la taxonomía de los modelos de negocio, es decir, esas características genuinas de un tipo de negocio que lo definen en si mismo dentro de una clase, la identificación de la Unidad de Análisis o Unidades de Análisis, sin son varias, se definen a través de las preguntas básicas del estudio, la propuesta del estudio, así como la forma en que las preguntas básicas son generadas. Se trata, por tanto, de determinar una introducción al caso de estudio y su objetivo. En especial, el objetivo es lo que define la unidad de análisis. En los modelos de negocio esto concuerda con la definición de la lógica o esencia del negocio a analizar, esto es, **la propuesta de valor**. La propuesta de valor, la definíamos en secciones anteriores como, aquello que la empresa proporciona al cliente a través de sus productos y servicios por sí mismos, y cómo esos productos y servicios se comercializan, y generan una fórmula de beneficios para la empresa. Se trata, por tanto, de una primera formulación, del entendimiento del negocio en si, que se generaliza conforme la estructura jerárquica del propio negocio lo permite en su clasificación previa, y mencionada anteriormente. Una vez el investigador escoge el marco teórico que pretende evidenciar, es decir, aquel formato de modelo de negocio que quiere probar a través del método del caso de estudio, y esto le permite, seleccionar las empresas a analizar, el siguiente paso es definir en cada caso, la Propuesta de Valor (las Unidades de Análisis).

#### **4.4. Fase de Toma de Datos. El protocolo: Matriz de identificación de los elementos de un modelo.**

El siguiente paso que establece la metodología de los casos de estudio, consiste en elaborar un protocolo de actuaciones en la toma de datos con la empresa. Para ello, se propone una matriz de preguntas y cuestiones que surge del estudio de componentes que definen un modelo de negocio y que corresponde a las dimensiones relacionadas con las estructuras que conforman el mismo, la estructura de valor, la estructura de transacciones y la estructura de recursos. Clasificando los nueve componentes dentro de estas estructuras y bajo las diferentes

perspectivas enumeradas en las sesiones anteriores, surge una plantilla de cuestiones a responder en la toma de datos, (véase en tabla 6).

**Tabla 6.** Matriz de identificación de los componentes de un modelo de negocio. (Fuente: elaboración propia).

Componentes	Estructura de Recursos	Estructura de Transacciones	Estructura de Valor
<b>RECURSOS /ACTIVOS</b>	<p>1. ¿Cuál es la estructura de la plantilla de empleados?</p> <p>2. ¿Qué perfiles y competencias tienen los empleados que la componen?</p> <p>3. ¿Con qué tipos de Activos cuenta la empresa?</p>		
<b>PROCESOS Y ACTIVIDADES</b>		<p>4. ¿Cuáles son los principales procesos que definen las operaciones?</p>	
<b>COSTES</b>			<p>5. ¿Qué Estructura de Costes hay? Costes de personal, Costes de Explotación; Coste de la Inversiones y los mantenimientos de los activos</p>
<b>BENEFICIO</b>			<p>6. ¿Qué estructura de márgenes intermedios, y finales, se tiene?.</p>
<b>FINANCIACION</b>			<p>7. ¿Cuál es la estructura de capital optima de la empresa?.</p> <p>8. ¿Qué tipo de socios hay en la empresa?</p> <p>9. ¿Cuál es su estructura societaria?</p>
<b>PROVEEDORES</b>		<p>10. ¿Con qué tipo de proveedores se trabaja? ¿qué número de ellos?</p>	
<b>CLIENTES</b>		<p>11. ¿Cuál es el mercado o cliente objetivo?</p> <p>12. ¿Qué canales de venta se utilizan?</p> <p>13. ¿Quiénes son los competidores?</p>	
<b>FLUJOS DE INFORMACION</b>		<p>14. ¿Qué sistema de información y comunicación se utiliza y como se organiza?</p>	



<b>PRODUCTO OFERTA</b>	/	15. ¿cuál es la oferta de la empresa?  16. ¿Cómo se opera con el producto o servicio ofrecido?  17. ¿cual es la política de precios?  18. ¿existe una política de marca y diferenciación?
----------------------------	---	---

El resto del protocolo consistiría en determinar los procedimientos de toma de datos, conforme se ha explicado en las secciones anteriores.

#### **4.5. Fase de Toma de Datos: Plantilla de identificación de la Estrategia de Valor.**

Parte de la información recogida a través de la aplicación de la matriz de componentes del modelo de negocio, permite trabajar sobre una nueva herramienta que se propone para identificar la Estrategia de Valor del modelo de negocio.

Como ya se ha respondido en secciones anteriores, la estrategia es un conjunto dinámico de iniciativas, actividades y procesos, pero no constituye en sí el modelo de negocio. Aunque, si que es verdad, que es esencial como nexo integrador del mismo, porque proporciona la coherencia dinámica, que constituye una de las dimensiones fundamentales en la definición de modelo de negocio.

La Estrategia de Valor se puede diseñar a través de un modelo de referencia que puede ser utilizado en el proceso de creación del diseño del negocio, (Lee, 2011). El modelo de referencia, corresponde a una plantilla, y se compone de bloques predefinidos, cada uno de los cuales representa funciones o ideas que podrían aplicarse para crear el modelo de negocio específico, (véase en figura 1, de la sección 2).

De la plantilla de Lee, 2011, escogemos aquellos elementos que encajan con las estructuras de componentes de un modelo de negocio definidas anteriormente, (véase en tabla 7).

**Tabla 7.** Bloques de construcción básicos de un modelo de negocio: estrategias. (Fuente: elaboración propia).

Configuración de las Actividades	Estructura de Costes	Modelo de Ingresos	Segmento de clientes	Recursos	Relaciones con clientes	Canales de distribución	Red de Socios
Innovación	Outsourcing	Tradicional	Diversificación	Valiosos	Acceso Low-Cost	Fácil Acceso	Integración vertical
Lock-In	Deslocalización	Beneficio compartido	Extensión de segmento	Excepcionales	Oferta gratis	Estrategia Vertical	Red de soluciones
Complementariedad	Integración de la actividad	Filiación	Desarrollo de nuevo producto	Inimitables	Ventajas financieras	Estrategia Horizontal	Red interna
Eficiencia	Red de afiliación	Subvencionado	Penetración de segmento	No sustituibles	Recompensa	Añadir mas funciones	Cuasi-Integracion
	Reciclaje	Suscripción			Membresía	Elaborar con otros	Estandarización de la red de I+D
	Simplificación de la Cadena de Valor	Lealtad			Premios	Compartir con otros	Plataforma múltiple
	Procesos de Re-Ingeniería	Membresía			Formación	Control directo del canal	
	Simplificación de producto / servicio	Pago por uso			Lock-In		
	Innovación	Gratis			Interfaces		
	Estandarización de componentes	Co-creación			Contenidos		
					Cuidado del Ciclo de Vida		
					Participación del cliente		
					Customización		

La utilización de esta plantilla facilita la identificación de estrategias, de acuerdo a las perspectivas ya citadas en las secciones anteriores, y que encajan dentro de las estructuras de transacciones, recursos, y valor de los modelos de negocio. La forma de trabajar en esta plantilla, sería el marcar aquellas casillas que corresponde a la forma del negocio, para facilitar la identificación de los componentes.

A continuación se explican las distintas estrategias y protocolos de cada perspectiva en detalle.

- Configuración de la Actividad:

Abrir la comunicación entre las empresas y la necesidad imperiosa de reducir los costes de transacción, fuerzan a las empresa respectivamente, a centrarse en actividades específicas. Hoy en día, las empresas no suelen gestionar todas sus actividades a través de las cadenas de valor completas. En este sentido, la perspectiva de configuración de la actividad proporciona un posible conjunto de actividades que una empresa puede elegir para establecer su modelo de negocio.

Las estrategias identifican los tipos de actividad que configuración una empresa. Según Amit y Zott (2010), hay cuatro categorías principales de inductores dominantes de creación de valor del sistema de actividad de la empresa. Estos inductores son la innovación, el “lock-in”, la complementariedad y la eficiencia. El valor de innovación se centra la configuración de la actividad desde la adopción de las acciones o estructuras innovadoras. El valor de “lock-in” se centra la configuración de sus actividades en mantener el atractivo de los stakeholders en el modelo de negocio. La configuración de eficiencia tiene como objetivo mejorar las estructuras de costes de las actividades. Finalmente, los objetivos estratégicos de la complementariedad están agrupando actividades dentro de un sistema con el fin de generar más valor.

- Estructura de Costes:

La perspectiva de estructura de coste es la que, a partir de la cual, se reduce el coste de un modelo de negocio. Una estrategia común y popular es la de establecer actividades fuera de origen, o de poner las infraestructuras en centros más económicos (outsourcing, offshoring). Otros tipos de estrategias pueden ser establecidas por actividades de reordenación. La reducción de costes también se puede lograr a través de la configuración de productos o servicios de manera mas simple o sencilla, eliminando funciones innecesarias, o componentes o productos de reciclaje. Cambios en la estructura societaria de una empresa, también pueden contribuir a la reducción de costes; acometer una alianza con otras empresas para operar un negocio juntos, también. La reciente idea de "modelo de negocio abierto" por el que las ideas innovadoras se encuentran fuera de la empresa, puede reducir el coste intensivo interno de I + D.

- Modelo de Ingresos:

Una perspectiva de modelo de ingresos se centra en cómo ganar dinero de los propios productos y servicios de una empresa. Varios conjuntos de estrategias y protocolos de diseño se recogen con respecto a este punto de vista. Las estrategias describen los posibles patrones innovadores de generación de flujo de ingresos. Tales patrones estratégicos provocan que otros stakeholders se integren en el modelo de ingresos, además de los clientes tradicionales. Estos actores podrían pagar por los productos o servicios mediante la provisión de anuncios o escoger otras ventajas estratégicas, como por ejemplo, subvenciones. Una empresa puede recibir dinero de forma indirecta, como por ejemplo a través de la lealtad con su oferta (fidelidad) o el reparto de beneficios con los clientes. Diferentes mecanismos de obtener dinero pueden constituir la base de varias estrategias.

- Segmento de Clientes:

La perspectiva del segmento de clientes es la forma en cómo se eligen los clientes. Un segmento puede ser caracterizado por la combinación de dos aspectos: la novedad de la oferta de producto / servicio y la captación de nuevos clientes.

- Recursos:

Una empresa necesita recursos para operar su modelo de negocio, esto es, recursos tangibles, como son los recursos humanos, equipos especiales, infraestructura de red, canales o activos financieros, y los activos intangibles, como son las tecnologías, información o contenidos.

Además, las relaciones con otros stakeholders, representan también, recursos valiosos para la empresa. En este sentido, una red de socios, o de la base de clientes establecida de la empresa, o bien, la reputación, se identifican como recursos de la empresa.

Cuando los recursos se utilizan para operar el modelo de negocio, pueden ser valiosos (es decir, que permiten a una empresa superar a sus competidores), pueden ser excepcionales, inimitables, o no sustituibles.

- Relación con el cliente:

Desde la perspectiva de la relación con el cliente, las estrategias y protocolos se consideran con el fin de asegurar una mayor base de clientes y de mantener una relación estrecha con los mismos. La estrategia más popular es la provisión de incentivos económicos a los clientes. Un descuento o subsidio se puede ofrecer a un nuevo cliente para la adquisición o el mantenimiento de relaciones ya establecidas (descuento por membresía o recompensa). Proporcionar información sobre las ofertas de productos o servicios puede conducir a mejores relaciones con el cliente. Además de las promociones o publicidad de productos tradicionales muchas compañías proporcionan consultoría, servicios de formación, para mejorar la adquisición de conocimientos en relación con el grado de eficacia. Estandarización de ofertas, proporcionando una mejor interrelación con otros productos o servicios (Interfaces) o proporcionar contenidos masivos sirven para mantener la relación con los clientes, haciéndolos reacios a probar la oferta de un competidor. Una forma más directa de estrategia es extender la relación con los clientes. Muchas compañías están proporcionando un ciclo de vida completo alrededor de sus ofertas, lo que genera valor mediante la ampliación de las relaciones con sus clientes. Desde hace poco, muchos clientes están participando en el proceso de la creación de las ofertas o de contenidos de ofertas, configurando un modelo de negocio, de manera que el cliente puede tener una mayor participación en el proceso de creación de valor.

- Canal de distribución:

Una perspectiva canal de distribución tiene que ver con la forma de entregar la oferta de productos o servicios a los clientes. Con el fin de innovar en la entrega de productos o servicios, se consideran varios tipos de estrategias. Una estrategia posible sería aquella que reconfigura el canal de distribución o punto de contacto orientado al cliente, proporcionando una nueva experiencia o funcionalidad al cliente. La re-estructuración de una cadena de valor por la integración vertical u horizontal podría mejorar la eficiencia del proceso de entrega. Mejorar la accesibilidad a un canal de distribución es otro tipo de estrategia. Mejorar la tecnología puede permitir a los clientes acceder a un canal en cualquier momento o en cualquier lugar (de fácil acceso). Hoy en día, nos encontramos que muchas empresas innovan sus modelos de negocio, mediante el uso de canales bien establecidos de otros sectores para crear un efecto complementario (que comparten con los demás). Elaborar productos o servicios con otros tipos dentro de un canal también pueden mejorar la eficacia de la canal.

- Red de socios:

Hoy en día, el concepto tradicional de la cadena de valor se ha convertido en una red más compleja que incorpora a los stakeholders que realizan sus actividades especializadas. Si un modelo de negocio va a operar de manera más eficiente y eficaz, los diversos tipos de actores deben participar. La perspectiva de la red socios se centra en la relación entre los diferentes socios o accionistas. Hay varios tipos de redes estratégicas entre los stakeholders. La forma de la red de socios es una estrategia en si misma. Ese tipo de redes se pueden formar en el nivel global de la cadena de valor. Se puede asignar actividades a otros stakeholders para asegurar la ventaja de la eficiencia y resolución. Por otra parte, el caso contrario es en el que todas las actividades se realizan en local por integración (integración vertical). Las actividades

específicas de la cadena de valor se pueden realizar por alianzas con otras empresas u otras organizaciones, dentro de la empresa (integración cuasi, red interna). Realización de la actividad de I + D con otros stakeholders con el fin de normalizar, es otro tipo de estrategia (estandarización).

#### **4.6. Análisis: Modelos lógicos por coherencia dinámica: Relación de componentes (variables) en secuencia temporal.**

Definida la Estrategia de Valor y los Componentes del modelo de negocio, es posible empezar a diseñar el modelo relacionando elementos. El proceso de diseño de un modelo de negocio comprende (Lee, 2011):

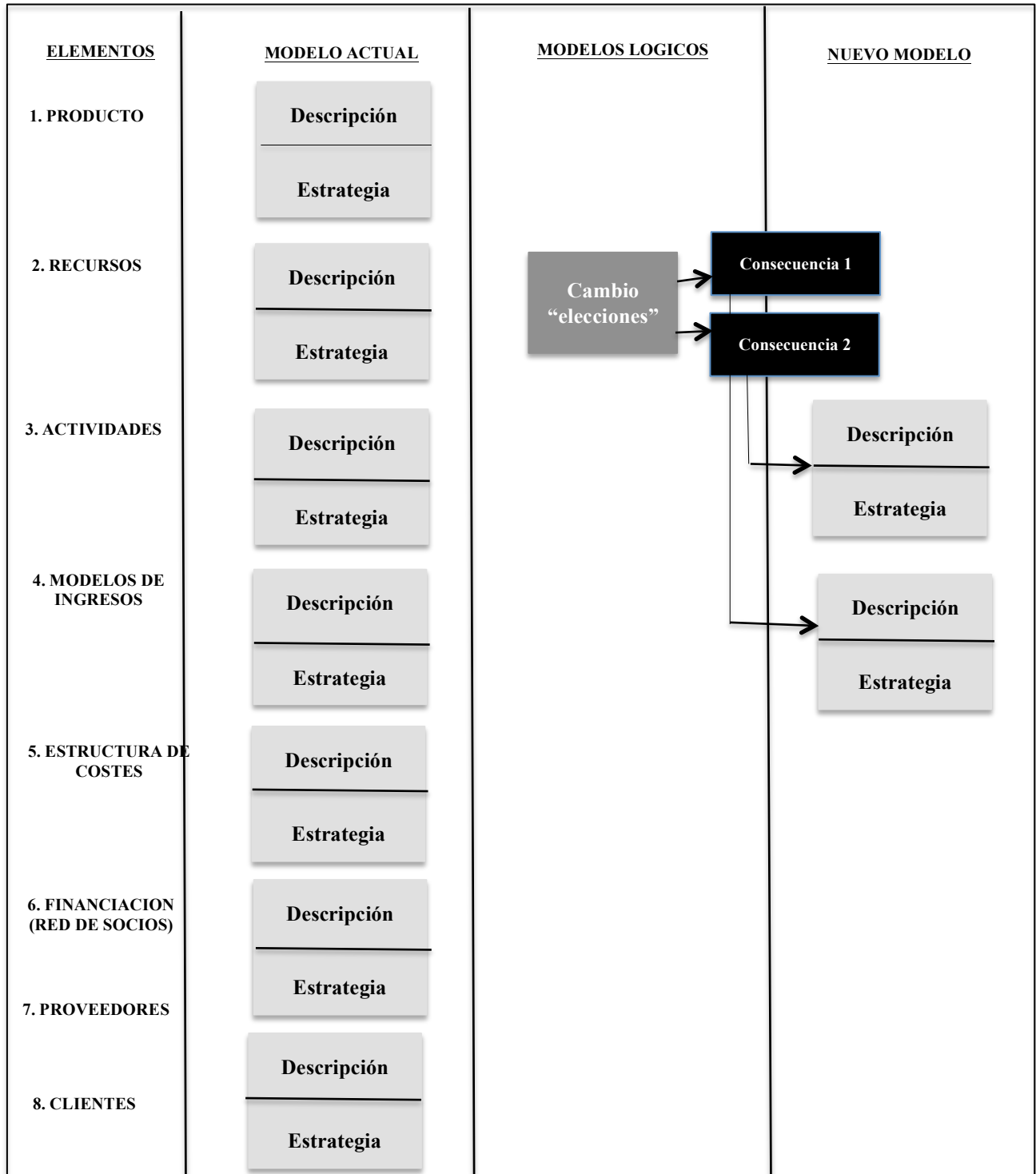
- La identificación del producto o servicio.
- Definir el concepto del modelo de negocio.
- Identificar a los stakeholders y sus interacciones.
- Determinar la propuesta de valor.
- Implementación del modelo de negocio.

Tanto la definición de componentes, como de la estrategia de valor, nos proporcionan la identificación del producto/servicio, y la de los stakeholders y sus interacciones, por lo se tienen los elementos necesarios para dibujar o diseñar el modelo y consecuentemente, realizar su análisis.

Al respecto del análisis, la metodología de estudio de los casos de investigación señala varias técnicas para analizar la información recogida en la fase de toma de datos. Las que mejor permite analizar y diseñar un modelo de negocio son las de *Coincidencia de patrones* y la de *Modelos Lógicos*. Esta última resulta muy apropiada para modelar, dado que se refiere a definir una cadena de eventos sobre un periodo de tiempo. Los eventos se llevan a cabo en los patrones de causa-efecto repetidos. El uso de los modelos lógicos consiste en casar eventos observados empíricamente con eventos previstos de forma teórica en una secuencia de tiempo; rasgo este último que diferencia esta técnica de la primera citada, la coincidencia de patrones. Aunque la mayoría de veces, la secuencia en primera instancia se traza linealmente, es cierto, que la realidad nos lleva un modelo de eventos más dinámico y no necesariamente lineal. Los cambios en una organización pueden tomar un curso reverso al lineal, por lo que el diagrama de flujos de información lógica sobre los eventos pueden representarse con un flujograma. Los diagramas de flujos causales son aquellos que representan relaciones sobre “elecciones” y “consecuencias”, al igual que un modelo de negocio, (Ricart, 2011). Y además otorgan la posibilidad de incorporar modelos lógicos sobre relaciones causa-efecto en el tiempo. Este requisito, resulta fundamental para incorporar en el modelo de negocio, la coherencia dinámica, ya nombrada en repetidas ocasiones.

Se propone un diagrama que representa tanto cada uno de los componentes definidos, en eje vertical, como la estrategia escogida para cada uno de ellos, y a través de un modelo lógico describir los efectos de cambios estratégicos (o elecciones), así como sus consecuencias en el tiempo, para mostrar finalmente una nueva configuración de los componentes del modelo, (véase en figura 10).

**Figura 10.** Diagrama de diseño de un modelo de negocio: modelos lógicos por coherencia dinámica. (Fuente: elaboración propia).



## 5. CONCLUSIONES Y LINEAS DE INVESTIGACION FUTURAS

Se pretendía en este estudio proporcionar unos primeros pasos hacia una metodología de identificación y análisis de modelos de negocio, a través del estudio de casos prácticos en empresas.

El estudio comprende en primera instancia, una revisión de literatura relativa al concepto de “modelo de negocio”. En segundo lugar, se ha realizado un estudio y síntesis de la teoría de “casos de estudio para la investigación”, del autor Robert K. Yin. Del resultado de la investigación, se ha esbozado una propuesta para estructurar los conceptos clave que definen un modelo de negocio, a través de la metodología de investigación de los casos de estudio. Esta propuesta aporta convergencia entre dos temas de los que se ha escrito mucha literatura, pero que nunca han llegado a relacionarse uno a otro.

De la revisión de literatura se desprende que, el concepto de modelo de negocio, no acaba de culminar en un tratado teórico consensuado. Es por ello, que se hace necesario estudiar y extraer los conceptos que mejor aplican a la metodología de casos prácticos sobre empresas. Esta investigación pretende aplicar los conceptos que definen un modelo de negocio desde diferentes perspectivas, bajo una metodología de investigación de casos de estudio.

La propuesta presentada se centra en las fases de diseño, toma de datos y análisis del caso de estudio, sin abordar la fase de reporte del mismo. La fase de diseño en la metodología del caso, requeriría un marco teórico previo en el que se clasifica el modelo de negocio. Además, se necesitaría identificar las unidades de análisis, esto es, la propuesta de valor del negocio. La toma de datos se estructuraría a través de unas cuestiones que descansan sobre tres dimensiones que definen los componentes de un modelo de negocio, la estructura de valor, la estructura de transacciones y la estructura de recursos. Para ello, se elaboraría un protocolo, que incorporaría una batería de preguntas clave, denominada matriz de componentes de un modelo de negocio. En la toma de datos, también, se debería identificar la estrategia de valor de la empresa, y para ello, resultaría útil manejarse a través de la denominada “plantilla de estrategia de valor”. Finalmente, la propuesta se cerraría, con el descriptivo de la fase de análisis de la información recogida. Para ello, se dibujaría un diagrama de diseño del modelo de negocio, y se propondría dinamizarlo a través de modelos lógicos que incorporarían coherencia dinámica. Este último concepto, es un fundamento del propio concepto de modelo de negocio, y por tanto, debería ser recogido en el diseño.

El estudio identifica los componentes del modelo, así como la descripción de las líneas estratégicas propias de cada uno, pero no llega a profundizar sobre la forma de representar los modelos lógicos de coherencia dinámica. Estos se deben cubrir en un estudio futuro, bajo la utilización de técnicas de modelado, que aborde la forma de utilizar la información adquirida para proponer “mapas de ruta” en las empresas estudiadas.

Fruto de este trabajo de investigación se abren las oportunidades de estudiar los siguientes puntos que a continuación se detallan: en primer lugar se podría poner en marcha la investigación de casos de estudio que permitan conocer modelos de negocio y validar la metodología. En segundo lugar, se podrían abrir futuras líneas de investigación para dar respuesta a cómo utilizar la información adquirida para proponer “mapas de ruta”, que permitan diseñar los modelos de negocio, en las empresas estudiadas. En tercer lugar, y como objetivo mencionado inicialmente, se podría crear un banco de modelos de negocio replicables en el ámbito de la demanda alimentaria. Dichos modelos de negocio deberían ser susceptibles de validación a través del estudio de métricas y sistemas de evaluación. La revisión de literatura encontrada de autores tales como, Casadeus-Masanell (2010-2007), Teece (2010), y Maglio (2013), sobre evaluación del modelo negocio, Johnson (2008), sobre

indicadores de gestión, y McGrath (2010), sobre el “driven approach” o testeo de hipótesis, suponen interesantes aportaciones para completar esta línea de investigación.

Además, y como resultado de la revisión de literatura de los modelos de negocio, autores tales como Boons (2012), y Giesen (2010), aportan conceptos relacionados con la “innovación” o la “innovación sostenible”. Estos mismos, deberían incorporarse a futuros estudios sobre la coherencia dinámica de los modelos de negocio, mencionada en la sección 2 de este documento.



## 6. BIBLIOGRAFIA

- Afuah, A. (2003). *Business models: A strategic management approach*. New York: McGraw-Hill.
- Aguilar-Saven, R.S. (2004). Business process modelling: review and framework. *International Journal of Production Economics*, (90) 129-149.
- Al-Debei, M., Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359-376.
- Amit, R. & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 493-520.
- Baden-Fuller, C., Demil, B., Lecoq, X., & MacMillan, I. (. (2010). SPECIAL ISSUE business models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 143-145. doi:10.1016/j.lrp.2010.03.002
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171. doi:10.1016/j.lrp.2010.02.005
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2012) Sustainable innovation, business models and economic performance: An overview. *Journal of Cleaner Production*, (0) doi: 10.1016/j.jclepro.2012.08.013
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2012) Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, (0) doi: 10.1016/j.jclepro.2012.07.007
- Burgi, P., Victor, B. (2004) Case study: modeling how their business really works prepares managers for sudden change. *Strategy & leadership* 32 (2): 28.
- Casadesus-Masanell, R., & Enric Ricart, J. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215. doi:10.1016/j.lrp.2010.01.004
- Casadesus-Masanell, Ramon, and Joan E. Ricart, (2007), "Competing through Business Models (C): Business Model Evaluation – analysis in Interaction," *Harvard Business School Module Note 708-046*.
- Chatterjee, Sayan (2013). Simple Rules for Designing Business Models. *California Management Review*, Vol. 55, No. 2, pp. 97–124
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354-363. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.010
- Chesbrough, H. W. (2007). Why companies should have open business models. *Mit Sloan Management Review*, 48(2), 22-+.
- Chesbrough, H. W. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 35: 12-17.
- Chesbrough, H. & 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.

- Demil, B., & Lecocq, X. 2010. Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43: 227-246.
- Demill, B., & Lecocq, X. (2009). Business models evolution: Towards a dynamic consistency view of strategy. *Universia Business Review*, (23), 86-107.
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. (2009). What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38(10), 1559-1570. doi: 10.1016/j.respol.2009.08.002
- Downing, S. (2005). The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 185–204.
- Dunford, R., Palmer, I., & Benveniste, J. (2010). Business model replication for early and rapid internationalisation: The ING experience. *Long Range Planning*, 43(5–6), 655–674.
- George, G., Bock, A.J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship theory and practice*. January, 2011 83 doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00424.
- Ghezzi A., Baloco R., Rangone A., (2010). How to Get Strategic Planning and Business Model Design Wrong- The Case of a Mobile Technology Provider. *Strategic Change* 19: 213-238.
- Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R., & Bell, R. (2010). When and how to innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 38(4), 17–26.
- Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 35(6), 27–33.
- Johnson, M. W., Christensen, C. C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12): 50-59.
- Kallio, J., Tinnilä, M., & Tseng, A. (2006). An international comparison of operator-driven business models. *Business Process Management Journal*, 12(2), 281–298.
- Koh, S. C. L., Gunasekaran, A., & Saad, S. M. (2005). A business model for uncertainty management. *Benchmarking: An International Journal*, 12(4), 383–400.
- Kun-Huang, H. (2013). A two-tier business model and its realization for entrepreneurship. *Journal of Business Research*, Volume 66, Issue 10, Pages 2102-2105.
- Lambert, S. C., & Davidson, R. A. (2012) 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*, (0) doi: 10.1016/j.emj.2012.07.007
- Lee, J.H, Shin, D.I., and Hong, Y.S. (2011). Business Model Design Methodology for Innovative Product-Service Systems: A Strategic and Structured approach. *18<sup>th</sup> International Conference on Engineering Design (ICED 11): Impacting Society through Engineering Design, Vol 3: Design Organisation and Management*. [2220-4334] vol.:3

- Maglio, P.P., & Spohrer, J., (2013) A service science perspective on business model innovation, *Industrial Marketing Management*. 2013.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86—92.
- Mäkinen, S., & Seppänen, M. (2007). Assessing business model concepts with taxonomical research criteria: A pre-liminary study. *Management Research News*, 30: 735-746.
- Mangematin, V., Lemarie, S., Boissin, J.P., Catherine, D., Corolleur, F., Coronini, R., et al. (2003). Develop- ment of SMEs and heterogeneity of trajectories: The case of biotechnology in France. *Research Policy*, 32(4), 621–638.
- Markides, C. (2008). *Game-changing strategies: How to create new market space in established industries by breaking the rules*. New York: Jossey-Bass.
- McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43(2-3), 247-261. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.005
- Massa, S., Testa, S.; (2011). Beyond the conventional-specialty dichotomy in food retailing business models- An Italian case study. *Journal of Retailing and Consumer Services* 18 (476–482
- Miles, R. E., Miles, G., & Snow, C. C. (2006). Collaborative entrepreneurship:: A business model for continuous innovation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 1-11. doi: 10.1016/j.orgdyn.2005.12.004
- Morris, M., Schindehutte, M. and Allen, J. (2005), “The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective”, *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 6, pp. 726-35.
- Nair, S., Nisar, A., Palacios, M., Ruiz, F. (2012). Impact of knowledge brokering on performance heterogeneity among business models. *Management Decision* Vol. 50 No. 9, pp. 1649-1660
- Ostenwalder, A., Pigneur, Y., and Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of AIS, Volume 15, Article*.
- Ostenwalder, A., (2004). The Business Model Ontology: A proposition in the design science approach. *PhD thesis, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l’Université de lausanne*.
- Perkmann, M., & Spicer, A. (2010). What are business models? Developing a theory of performative representation. In M. Lounsbury (Ed.), *Technology and organization: Essays in honour of Joan Woodward (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 29: 265-275)*. Bingley, UK: Emerald Group.
- Ricart, J., Casadesus-Masanell (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89/1-2:100-107
- Ricart, J.E. (2009). Business model- The missing Link in Strategic management. *Universia Business Review*.

- Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5/6): 133-144.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207. doi: 10.1016/j.bushor.2004.10.014
- Slywotzky, A. (1999). Creating your next business model. *Leader to Leader*, 11(Winter), 35–40.
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, Supplement 1(0), S3-S16. doi: 10.1016/j.jretai.2011.04.005
- Sosna, M., Trevinyo-Rodriguez, R.N., Velamuri, S.R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning- The Naturhouse Case. *Long Range Planning* 43, 383-407.
- Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. 2010. An individual business model in the making: A chef's quest for creative freedom. *Long Range Planning*, 43: 408-430.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Timmers P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *CommerceNe Research Note* #98-21.
- Ucaktürk, A., Bekmezci, M., & Ucaktürk, T. (2011). Prevailing during the periods of economical crisis and recession through business model innovation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24(0), 89-100. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.095
- Winter, S.G. & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization Science*, 12(6), 730–743.
- Yin, Robert K., (2009). Case Study Research: design and methods. (4<sup>th</sup> edition). *Applied Social Research Methods Series. Vol. 5. SAGE*
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.
- Zott, C., Amit, R., (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning* 43 (2010) 216-226.
- Zott, C. & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1–26.
- Zott, C. & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181–199.