



TRABAJO DE FIN DE GRADO

El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica

**BUSINESS MODEL AS THE KEY FOR CORPORATE SUCCEES:
A THEORETICAL REVIEW**

Autor: D^a. Emilia Martínez Rodríguez

Tutor/es: D^a. Eva Deseada Carmona Moreno

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Curso Académico: 2013 / 2014

Almería, Septiembre de 2014

Índice de contenidos

RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCIÓN.....	3
CONTENIDO.....	5
1. CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO.	5
2. EVOLUCIÓN Y DEFINICIONES SEGÚN AUTORES.....	6
3. EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.	11
4. IMPORTANCIA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO.	13
5. COMPONENTES PRINCIPALES DEL MODELO DE NEGOCIO.	14
6. MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE.	16
7. ETAPAS DEL MODELO DE NEGOCIO.	19
8. INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO.	20
9. MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES.....	21
10. PRINCIPALES MODELOS DE NEGOCIO EN INTERNET.	22
11. DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA UN NEGOCIO ONLINE.	24
CONCLUSIONES.....	32
ÍNDICE DE TABLAS	34
ÍNDICE DE FIGURAS	34
BIBLIOGRAFÍA.....	33

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo es desarrollar la teoría más relevante sobre el modelo de negocio, estudiando la importancia de innovar en él y conservar su ventaja competitiva.

Para poder cumplir con este objetivo es necesario desarrollar un modelo de negocio acorde con la estrategia y ventaja competitiva encaminada. Seguidamente se define el modelo de negocio teniendo en cuenta la evolución del concepto desde sus inicios hasta la actualidad. A continuación se evalúa la importancia del modelo de negocio desarrollando los componentes principales que lo forman. Posteriormente se elabora un apartado centrado en las características principales del modelo de negocio sostenible para pasar a hablar de la importancia de la innovación en el modelo de negocio con algunos ejemplos más significativos de modelos innovadores. Por último y a modo de resumen, se da paso al desarrollo de un modelo de negocio para una tienda online.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo trata de elaborar una revisión de la bibliografía sobre la evolución del concepto de modelo de negocio con ejemplos clarificadores sobre los distintos componentes principales, etapas, etc., tratando también de poner de relieve la importancia del modelo de negocio sostenible y del factor innovación.

El desarrollo de un nuevo proyecto empresarial parte de la identificación de una idea, seguido de una serie de metas, objetivos y diferentes estrategias para su consecución y puesta en marcha de la empresa. A veces, la idea identificada se convierte en una oportunidad, siendo esa oportunidad elaborada y explicada mediante un modelo de negocio que genere valor para sus stakeholders. (Edward Freeman, 2010).

El modelo de negocio es un guión de la estrategia de la empresa y su implementación, en el cual se recogen los siguientes elementos: selección de sus clientes, definición y diferenciación de sus productos y/o servicios, creación de utilidad para sus clientes, conseguir y conservar a los clientes, cómo mostrarse ante el mercado, definición de las tareas que se llevarán a cabo, cómo conseguirá el beneficio y cómo lo distribuirá. Por tanto el modelo de negocio de una empresa determina la forma por la cual un negocio crea, proporciona y captura valor, (Osterwalder y Pigneur, 2012).

Un buen modelo de negocio es primordial para todas aquellas organizaciones que quieren conseguir el éxito. Estamos hablando de una descripción que nos permite reflexionar

acerca de nuestro funcionamiento y encontrar alternativas innovadoras para poder diferenciarnos de nuestros posibles competidores.

En la actualidad, el modelo de negocio tiene una gran notabilidad debido principalmente a la alta tasa de innovación existente. Los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos, los clientes demandan novedades continuamente y esto obliga de algún modo a evolucionar en el puesto de trabajo. Es por esto que es importante desarrollar modelos de negocio sostenibles y que incorporen innovaciones constantemente.

CONTENIDO

1. Concepto de modelo de negocio.

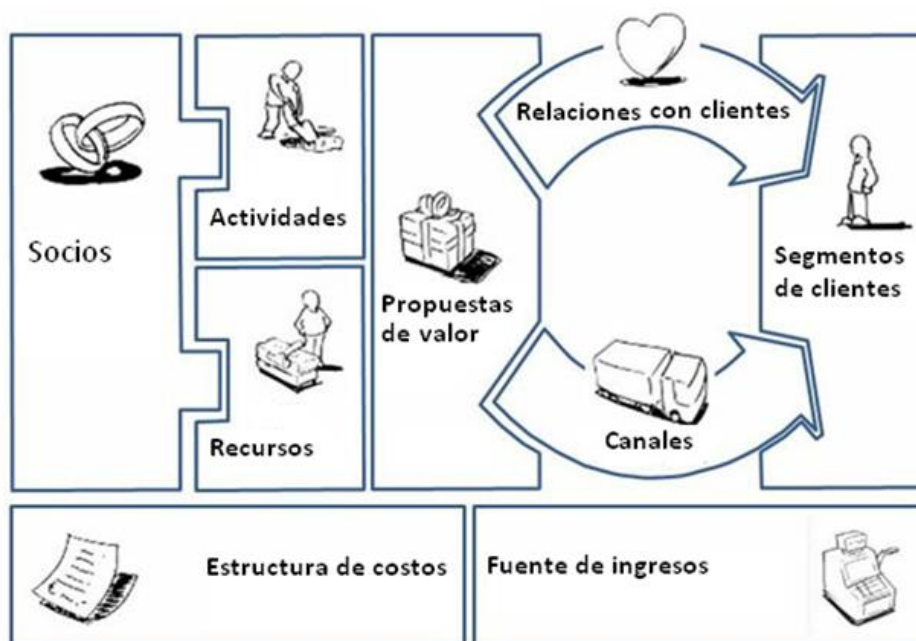
En los últimos años, el concepto de modelo de negocio está pisando fuerte en el mundo académico y en el de la gestión empresarial. Según Osterwalder, Morris y Magretta, (2005): "Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles".

Dicho concepto, tal y cómo se ha visto en la definición anterior permite integrar el posicionamiento y la sostenibilidad en un solo elemento, dando así una visión dinámica y realista del desarrollo de la ventaja competitiva.

El concepto está revisado y explicado por varios autores. En el siguiente punto se recoge un pequeño resumen de las definiciones de varios de ellos.

El lienzo de Osterwalder engloba nueve bloques en cuatro áreas que son los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera. Los nueve bloques que describe y que a lo largo de todo el trabajo se irán viendo con más precisión son: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, recursos clave, actividades clave, socios clave, fuentes de ingresos y estructura de costes.

Figura 1.1. Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder.



Fuente: <http://materialmercadeo.blogspot.com.es/2013/02/lienzo-del-modelos-de-negocio.html>

A modo resumen, examinando el concepto de modelo de negocio, se podría decir que todas aquellas empresas que incorporen la revisión o mejora de su modelo de negocio podrían crear mucho valor adicional a la gestión y desarrollo empresarial.

2. Evolución y definiciones según autores.

El concepto de modelo de negocio es ya un veterano en el mundo empresarial. Peter Drucker, introduce el concepto en 1954 y hoy en día dicho concepto sigue teniendo importancia tanto en el día a día de las empresas físicas como en el de las e-Business (negocio electrónico) haciendo hincapié principalmente en la forma que tienen los negocios de generar ingresos.

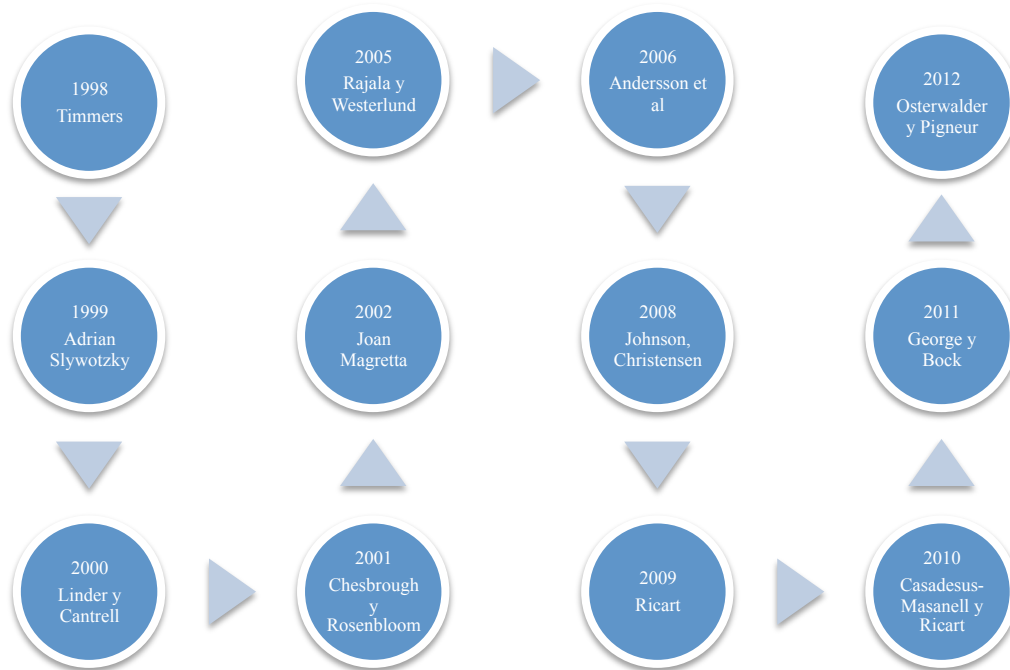
La importancia de la expresión del modelo de negocio ha crecido a un gran ritmo en lo que respecta a empresarios emprendedores, ejecutivos, inversionistas, etc., en los últimos años.

Las tecnologías nuevas, como por ejemplo el tratamiento digital de la imagen, la alta definición en la imagen electrónica, sistema 3D para televisiones y los nuevos proyectos de futuro, como son por ejemplo las impresoras en 3D y los coches sin conductor; sin el desarrollo de un buen modelo de negocio, pueden quedarse en una simple idea sin llegar a crear ningún tipo de valor. Todos estos ejemplos ponen de relieve la importancia del

concepto en el mundo empresarial. El interés despertado en emprendedores y directivos por el concepto de modelo de negocio se ha ido incrementando desde mediados de los años noventa hasta la actualidad. (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005).

En el siguiente gráfico se muestra la evolución del concepto de modelo de negocio según los distintos autores:

Figura 2.1. Evolución modelo de negocio según autores.



Fuente: Elaboración propia

Son muchos los variantes de conceptos de modelo de negocio que aparecen en la literatura, pero su característica común es la que hace referencia a la forma en la que la empresa lleva a cabo su actividad competitiva, incluyendo las elecciones estratégicas y las consecuencias de dichas elecciones.

De ahí, que podemos identificar:

- Por un lado, las elecciones de la dirección sobre cómo operan las empresas y,
- Por otro lado, las consecuencias que tienen dichas elecciones, las cuales incorporan capacidades, recursos, intangibles y otros más, identificando así el método del funcionamiento del negocio.

Por tanto, la unión de dichos conceptos nos lleva al modelo de negocio que consiste en el conjunto de elecciones realizadas por las empresas y el conjunto de aquellas consecuencias

resultadas de tales elecciones.

A continuación se muestra una tabla con distintas definiciones de diferentes autores en sus años correspondientes.

Tabla 2.2. Definiciones del modelo de negocio según autores.

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Timmers	1998	“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.
Adrian Slywotzky	1999	“Un modelo de negocio es la totalidad de la forma en que una empresa selecciona a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que desempeñará y aquellas que se externalizarán, configura sus recursos, va al mercado, crea utilidad para los clientes y capta beneficios”.
Linder y Cantrell	2000	“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica como ésta hace dinero”.
Chesbrough y Rosenbloom	2001	“Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva”.
Joan Magretta	2002	“Un modelo de negocios es como una historia. Para que la historia sea buena, debe superar dos test, el primero es un test de narrativa, es decir, si es que la historia tiene sentido, y el segundo es el test de los números, es decir, si la historia genera utilidad”.

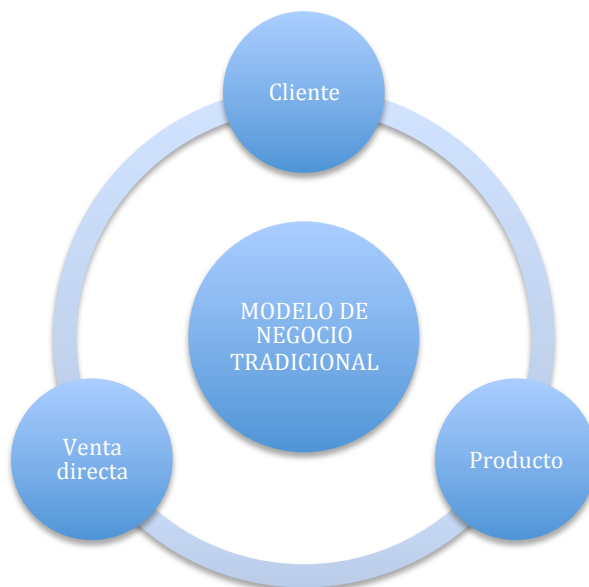
Rajala y Westerlund	2005	“La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”.
Anderson	2006	“Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores”.
Johnson, Christensen	2008	“Los modelos de negocio se componen de cuatro elementos entrelazados que, en su conjunto, crean y entregan valor. Se trata de la propuesta de crear valor para el cliente, la formulación de beneficios, recursos y procesos clave”.
Casadesus-Masanell y Ricart	2010	“Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos. Las consecuencias pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas”.
George y Bock	2011	“Un modelo de negocio es una estructura transactiva, según la cual el comportamiento de la empresa está en función de las características de su respectivo modelo”.
Osterwalder y Pigneur	2012	“Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor”.

Fuente: Elaboración propia

Tradicionalmente el modelo de negocio que más se usaba era el de compra-venta, donde intervenía el vendedor, el producto y el cliente mediante la venta directa, añadiendo un porcentaje en concepto de comisión cuando participaban intermediarios en la transacción. En la actualidad, gran parte de los modelos intentan obtener un precio razonable y competitivo de mercado aprovechando las oportunidades que les ofrece la producción a gran escala y el bajo volumen de costes operativos.

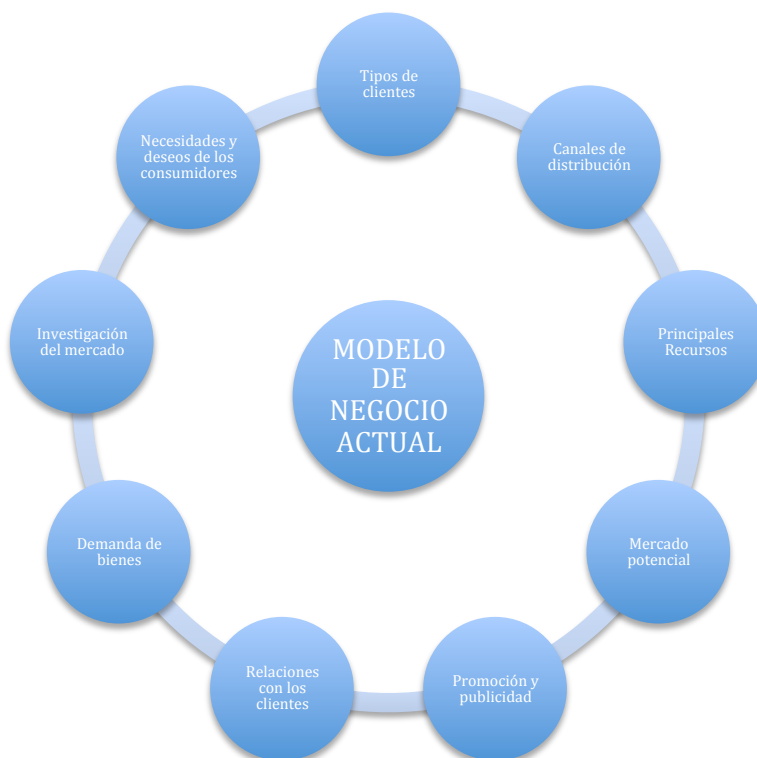
En los gráficos que se muestran a continuación se puede apreciar una comparativa visual del modelo de negocio tradicional y el actual.

Figura 2.3. Modelo de Negocio tradicional.



Fuente: Elaboración propia

Figura 2.4. Modelo de Negocio actual.



Fuente: Elaboración propia

Podemos identificar que los modelos de negocio, desde hace varios años, hasta la actualidad, han cambiado de una manera muy significativa, por ejemplo en cuanto a los distintos componentes que forman las fases del proceso desde que el producto se origina hasta que llega al consumidor final.

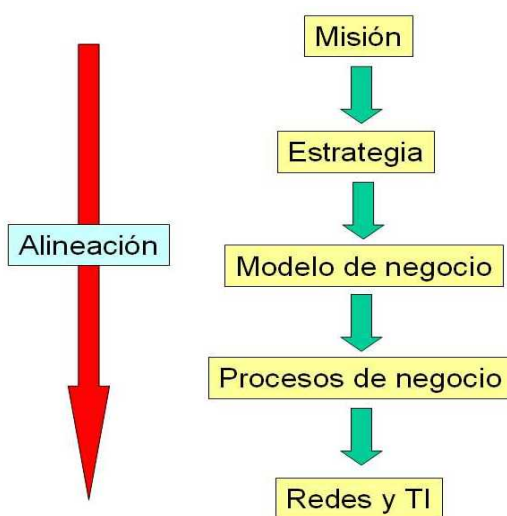
3. Evaluación del modelo de negocio.

En la actualidad, la mayoría de los negocios están sometidos a importantes cambios, como por ejemplo, la entrada de productos competitivos más novedosos y atractivos para los clientes, la aparición de nuevos y exitosos modelos de negocio por parte de los competidores, como se puede apreciar en el sector editorial, sector automovilístico, etc.

En primer lugar, debemos de seguir un modelo de negocio enfocado al cumplimiento de los objetivos primordiales de la empresa. Por tanto, para evaluar si un modelo de negocio es efectivo o no, se necesita la consideración de algunos conceptos, como son: (Ricart, 2009).

- **Alineación con los objetivos:** Normalmente, las empresas con ánimo de lucro tienen como objetivo la creación y la captura de valor. Por otro lado, hay empresas donde los objetivos no giran en torno al concepto de creación de valor, sino que están direccionados con la mejora y el compromiso con el medio ambiente, como por ejemplo Greenpeace. Por tanto, dicho concepto se refiere a la coherencia entre el modelo de negocio de la empresa con sus objetivos perseguidos.

Figura 3.1. Esquema de alineación de los objetivos con el modelo de negocio.



Fuente: Elaboración propia

- **Refuerzo:** Se refiere a la redundancia y conexión interna de los diferentes elementos del modelo, (Israel Griol Barres, 2011).

Figura 3.2. Esquema del refuerzo en el modelo de negocio.



Fuente: <http://rea-prendete.blogspot.com.es/>

- **Virtuosidad:** Se refiere a la presencia de círculos virtuosos, que consisten en que cuando ciertos factores o agentes son exitosos o satisfactorios, impulsan a que los siguientes aspectos tengan éxito de una forma más sencilla. Por ejemplo, como nos muestra la siguiente ilustración, cuando se tienen personas eficaces, productivas y con talento, es más fácil que los clientes tengan un alto grado de satisfacción, lo que facilita el crecimiento sostenible y rentable del negocio, con lo cual, se pueden generar más oportunidades de promoción y desarrollo. Además, la virtuosidad destaca la consistencia interna y la redundancia, al igual que el concepto de refuerzo, (Casadesus-Masanell y Ricart, 2007).

Figura 3.3. Esquema del círculo virtuoso.



Fuente: <http://www.beagleconsulting.com/carreras/modelo>

- **Robustez:** Según lo vulnerable que sea un modelo de negocio en cuanto a la imitación o remplazo, será más o menos robusto. Un modelo será menos robusto cuando no responda con efectividad a las amenazas.

Cualquier gerente de una empresa debe estar interesado en diseñar un modelo de negocio que esté alineado con los objetivos de su negocio, reforzado con cada uno de los elementos que forman el modelo y que consten en él círculos virtuosos. Además, deseará que su modelo de negocio sea bastante robusto para poder responder a las diferentes amenazas que se le afronten. Un ejemplo podría ser Dropbox, que es un software online que te permite compartir archivos en la nube de forma simple y eficiente. Se puede utilizar gratuitamente hasta 2GB, pudiendo obtener 250MG adicionales con cada recomendación e instalación de dicha aplicación. El 80% de sus clientes usan su servicio gratuitamente, pero el otro 20% compra más memoria y es de ahí donde Dropbox obtiene sus ingresos haciendo que su negocio sea rentable. (Luis Enrique, 2011).

4. Importancia de los modelos de negocio.

Las empresas mediante el desarrollo de sus recursos y capacidades tratan de buscar el equilibrio que les permita lograr una ventaja competitiva sostenible. El modelo de negocio ayuda a formular e implantar la estrategia y se podría decir que aparece en el punto en el cual se vinculan las elecciones de la dirección con sus respectivas consecuencias.

La esencia del modelo de negocio reside en la forma mediante la cual la empresa ofrece valor a sus clientes. Mediante el diseño y elaboración de los componentes que forman la

cadena de valor se atrae y convence a los clientes para que paguen por dicho valor generado y así convertir esos pagos en beneficios. Dicho de otro modo, un modelo de negocio trata de entender lo que quieren los clientes, cómo lo quieren y cuánto están dispuestos a pagar por ello.

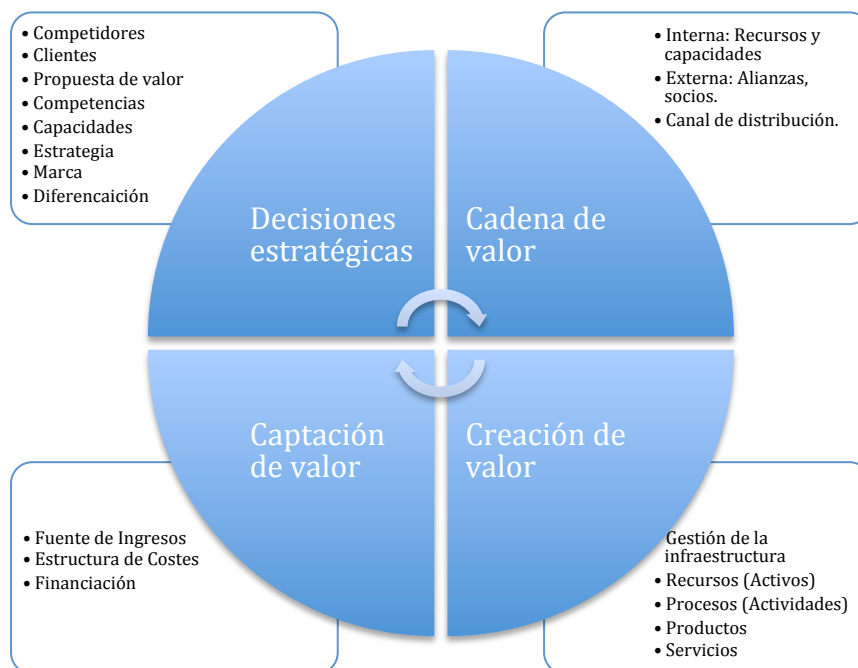
Un modelo de negocio difícil de imitar, será aquel que elabore procesos complejos y estructuras organizativas que dificulten la puesta en marcha de otros modelos de negocio por parte de los competidores, como es el caso de Nike con sus nuevos y revolucionarios productos que hacen que sus clientes sean unos verdaderos creyentes de la marca.

Es cierto que todavía en nuestra cultura empresarial no se le da la suficiente importancia que tiene diseñar un buen modelo de negocio. Un buen diseño lleva consigo un análisis de los diferentes factores (internos y externos), como son los clientes, proveedores y entorno de la industria.

Por tanto, una mejor comprensión de la importancia de los modelos de negocio nos ayudaría a comprender el comportamiento del mercado, la innovación, la competencia, la estrategia y la ventaja competitiva que todo empresario busca tener en su negocio.

5. Componentes principales del modelo de negocio.

Figura 5.1. Componentes del Modelo de Negocio.



Fuente: Elaboración propia

Para Morris, Schindehutte y Allen, (2005), los componentes principales que constituyen el modelo de negocio son la propuesta de valor, los clientes, el posicionamiento externo, los procesos internos, los procesos relacionados con la competencia, el personal y por último los inversores.

Johnson y Christensen, (2008), declaran que son cuatro los elementos relacionados con el modelo de negocio: propuesta de valor para el cliente, modelo de ingresos, recursos y procesos clave. Por otro lado, Osterwalder, Pigneur y Tucci, (2005), seleccionan nueve elementos en un modelo de negocio: cliente objetivo, canal de distribución, relaciones con los clientes, configuración de la cadena de valor, propuesta de valor, competencias esenciales, red de socios, sistema de ingresos y estructura de costes.

El valor tanto para el cliente como para la empresa viene especificado por los parámetros propuesta de valor y modelo de ingresos, que definiremos en el siguiente apartado. Por otra parte, los recursos y procesos clave detallan cómo se entregará el valor que se ha generado al cliente y a la empresa. Por tanto, podemos decir que cualquier variación en alguno de estos componentes afectaría al modelo de negocio y al resto de los componentes que lo forman.

A continuación pasamos a definir alguno de los elementos ya identificados:

- La propuesta de valor, según Johnson, Christensen y Kagermann, (2008), determina el segmento al que pertenece el cliente, investiga cómo solucionar un determinado problema y busca la propuesta de solución de dicho problema. Por otro lado, en cuanto a la visión de los autores Osterwalder y otros, (2010), la propuesta de valor describe la gama de productos y servicios que ofrece la organización y crean valor para el cliente. Busca la resolución de problemas y la satisfacción de necesidades del cliente.
- El modelo de ingresos engloba los ingresos y la estructura de costes tanto directos como indirectos. Puntualiza cómo una empresa crea valor a la organización a la misma vez que aporta valor hacia el cliente.
- Los recursos clave son aquellos activos necesarios enlazados con la propuesta de valor para el segmento de clientes seleccionado. Por tanto, deben ser aquellos que crean valor tanto para el cliente como para la empresa.
- Los procesos clave como son los de producción, operación y de gestión, hacen que la organización pueda entregar valor a sus clientes. Además, suelen incluir

elementos como son el diseño, desarrollo y producción de producto, marketing, recursos humanos, suministro, tecnologías de la información, etc.

- El canal de distribución define la forma de ponerse en contacto con el cliente.
- La empresa puede aportar valor a un segmento o varios segmentos de clientes. La relación con los clientes se define como el vínculo que la organización establece entre ella y el cliente.
- La gestión de la infraestructura sirve de creación de valor para el cliente mediante los recursos, socios y actividades clave. Dichos elementos son el eje de la gestión del negocio y su desarrollo y optimización hace que mejore el papel de la empresa en la cadena de valor. Esta parte correspondiente a la gestión de la infraestructura del modelo de negocio indica el cómo se realiza de la forma más eficiente la gestión de logística.
- Por último, en cuanto a la captación de valor, podemos determinar el aspecto financiero de donde segregamos la fuente de ingresos, que define la forma en que una empresa genera dinero mediante los flujos de ingresos y la estructura de costes que incorpora todos los recursos utilizados en términos de dinero en el modelo de negocio. Además, el término financiero sirve de respuesta a la sostenibilidad del modelo de negocio.

Como podemos observar, los distintos componentes que forman el modelo de negocio varían según los autores. De las aportaciones de cada autor, podemos identificar los siguientes elementos clave en los modelos de negocio, como son: la propuesta de valor, los recursos necesarios para efectuar un modelo de negocio, la fuente de ingresos y la correspondiente estructura de costes. Todo enfocado en la creación de valor.

6. Modelo de negocio sostenible.

El modelo de negocio tradicional buscar crear valor exclusivamente para los clientes y la empresa. Por el contrario, el modelo de negocio sostenible es aquel que crea valor tanto económico como social y medioambiental para los llamados Stakeholders.

La base de dicho proyecto se apoya en el lienzo de Osterwalder y Pigneur, (2010) que consiste en diseñar modelos de negocio, o también conocido como business model canvas. Se trata de una herramienta que trata de describir el funcionamiento del proyecto empresarial a través de nueve bloques que serán modificados para poder incluir elementos de sostenibilidad que le permitirán al empresario desarrollar una idea de negocio

sostenible. Es evidente que cuantos más bloques sean modificados en base a elementos sostenibles, más innovador y sostenible será el modelo de negocio diseñado. (Lawrence, 2010).

Cuando un modelo de negocio cambia por completo y tiene resultados positivos tanto económicos como sociales y medioambientales, se trata de un modelo de negocio sostenible. Un punto de partida para establecer nuevas ideas de negocios sostenibles es la modificación de cualquiera de los bloques diseñados por Osterwalder. Aunque el cambio sea en alguno de los bloques, esto soporta la modificación de otros bloques del modelo, ya que los bloques dependen unos de otros. Por ejemplo, dejar de vender un producto para empezar a vender un servicio conlleva a cambios de relaciones con los clientes, los canales de distribución, los ingresos, etc.

Osterwalder y Pigneur, (2010), muestran los siguientes epicentros de la innovación:

Tabla 6.1. Epicentros de Innovación en el Modelo de Negocio.

EPICENTROS DE INNOVACIÓN	
En los recursos	Cambios en la infraestructura de las organizaciones o asociaciones para ampliar o transformar el modelo de negocio.
En la oferta	Crean nuevas propuesta de valor que afectan a otros bloques del modelo de negocio.
En el cliente	Basado en las necesidades del consumidor, facilitándoles el acceso o mejora de la conveniencia o experiencia de compra.
En las finanzas	Nuevas fuentes de ingresos, nuevos mecanismos para constituir los precios, nuevas estructuras de costes.

Fuente: Elaboración propia basada en Osterwalder y Pigneur, 2010

A continuación, mostramos ejemplos de los epicentros de innovación comentados en el cuadro 10:

- Incitado por los clientes: Las empresas deben facilitar y hacerle más cómodo el acceso del producto a los clientes adaptándose mejor a las necesidades de los usuarios. Por ejemplo, 23 and Me ofrece a los clientes test de ADN personalizados a bajo coste.
- Incitado por los recursos: Se crea a raíz de la infraestructura para innovar el modelo de negocio. Un claro ejemplo sería Mahindra reva, que ha extendido los coches eléctricos a nuevas audiencias.
- Incitado por la oferta: Se crean nuevas propuestas de valor que conmueven a otros bloques del modelo. Un ejemplo es el de la empresa llamada CEMEX, dedicada a la producción de cementos, que ha pasado de ser un proveedor de cemento regional a ser el segundo fabricante a nivel mundial. Esto fue debido a un cambio de su modelo de negocio para cumplir un compromiso de entrega de cemento en polvo en 48 horas.
- Incitado por las finanzas: Referido a innovaciones para establecer nuevas formas de elaborar los precios, nuevos mecanismos de flujos de capital, elementos que lleven a cabo la reducción de costes, entre otros. Ejemplo: En 1958, la empresa Xerox inventó las fotocopadoras y su precio era demasiado alto en relación al mercado que había para ese producto. En consecuencia, la empresa tuvo que modificar su modelo de negocio creando uno nuevo en el cual ofrecía dicho producto mediante un leasing donde la cuota mensual incluía 2000 copias gratis y una tarifa de 5 céntimos por las copias adicionales y así los usuarios hacían miles de copias mensualmente.
- Incitado por diferentes bloques: Esta última opción incluye varios epicentros. Se trata de innovaciones impulsadas por distintos bloques de los que componen el modelo de negocio. Ejemplo: La empresa HILTI, dedicada a la fabricación de máquinas de construcción profesionales, pasó de vender herramientas a alquilarlas

a los clientes. Esto hizo que cambiara el flujo de ingresos, ya que dejó de obtener un único ingreso por la venta y pasó a un sistema de ingresos periódicos por servicios prestados a terceros.

Como ya hemos comentado anteriormente, el lienzo busca modelos de negocio innovadores, que integren responsabilidad social corporativa y que se diferencien de los modelos de negocio tradicionales. Para desarrollar un modelo de negocio sostenible e innovador se deberán realizar cambios en varios epicentros. Con ello, se pretende generar valor para los Stakeholders, mejorar la relación con ellos, con los socios y generar alianzas.

El modelo de negocio sostenible:

- Fortalece la vinculación de la estrategia global y la responsabilidad social del proyecto empresarial. Dichas estrategias permiten la diferenciación, la innovación y la ventaja competitiva de dicho proyecto.
- Permite generar un proyecto estratégico y sistemático mediante la estrategia global, de responsabilidad social y factores clave para el éxito.
- Establece una relación directa entre la responsabilidad social corporativa y los factores clave para el éxito de la empresa.
- Permite innovar y ajustar el modelo a las diferentes etapas por las que marcha la empresa.

De todo lo anterior, podemos extraer las siguientes conclusiones sobre lo que podría ser un modelo de negocio sostenible:

- Un modelo es sostenible cuando la responsabilidad social corporativa se integra en la estrategia principal de la empresa.
- El modelo de negocio sostenible da lugar a un proyecto empresarial estratégico y sistemático mediante la estrategia global, estrategia de RSC y factores clave.
- Se lleva a cabo la innovación mediante la iniciativa emprendedora.
- Permite el cambio de estrategia y sirve como fuente de ventaja competitiva.

7. Etapas del modelo de negocio.

Según Osterwalder, (2010), el modelo de negocio consta de cinco etapas:

- 1) **Movilización:** consiste en prepararse para diseñar un proyecto de modelo de negocio, reuniendo los elementos necesarios para el diseño.

- 2) **Comprensión:** una vez reunidos todos los elementos necesarios de la etapa anterior, pasamos a examinarlos y valorarlos. Se analizan todos los factores importantes para el modelo de negocio, como podrían ser clientes, proveedores, tecnología, etc., intentando identificar posibles y diferentes escenarios con posibles consecuencias.
- 3) **Diseño:** en base a las consecuencias de la etapa anterior, ajustamos el modelo de negocio alineándolo con la respuesta del mercado. Se trata de seleccionar aquel o aquellos modelos de negocios que mejor se adapten a las expectativas de los clientes.
- 4) **Aplicación:** consiste en ejecutar el modelo de negocio elegido por la empresa.
- 5) **Gestión:** una vez identificada la reacción del mercado, se intentará aportar flexibilidad al modelo y se harán las pertinentes modificaciones con objeto de ajustarlo al mercado.

8. Innovación en el modelo de negocio.

Es evidente que el modelo de negocio debe ser dinámico en el sentido de que se debe ir adaptando a los cambios del entorno, las nuevas tecnologías, las necesidades de los consumidores y otros muchos elementos que hacen que sea complicado pensar que el modelo de negocio inicial se mantenga. Por tanto, el modelo de negocio deberá estar relacionado con el entorno y la estrategia de la empresa.

Podemos mostrar dos enfoques diferentes: el enfoque de la sostenibilidad, que no lleva consigo ningún cambio en el modelo de negocio y el enfoque de rendimiento o también conocido como ventaja competitiva no sostenible, en el cual se realizan cambios continuamente influidos por el entorno de la empresa. Por ello, el modelo de negocio debe estar constantemente innovándose mediante recursos y competencias para poder generar ingresos que consecutivamente se convertirán en beneficios.

Fuente: <http://advenio.es/innovacion-modelo-de-negocio/>

La revisión del modelo de negocio es necesaria ya que cada negocio tiene diferentes necesidades, distintos objetivos, entornos únicos, etc. El buscar nuevas vías de crecimiento, querer comercializar un producto o una tecnología nueva son motivos para verse en la necesidad de innovar el modelo de negocio.

Una empresa decide innovar en el modelo de negocio cuando se enfrenta a estos casos:

- Cumplir las necesidades del mercado.
- Generación de un nuevo producto, tecnología o servicio.
- Desarrollo de un nuevo mercado.
- Crisis del modelo de negocio ya existente.
- Necesidad de ajustar y mejorar el modelo de negocio existente para amoldarlo al entorno cambiante.

Algo muy común en lo que fallan muchos empresarios es basar la innovación del modelo de negocio en el estudio de la competencia, ya que así no se generan nuevas ideas y lo único que se hace es imitar o copiar a nuestros competidores.

Para crear valor mediante la innovación en el modelo de negocio es conveniente generar nuevas ideas y de esas, quedarnos con aquellas que realmente nos van a aportar valor a nuestro modelo.

Por tanto, el proceso más viable sería aquel en el que se aportan ideas diferentes e innovadoras, que nos permitan estar por encima de la competencia y mejorar nuestro actual negocio.

9. Modelos de negocio innovadores.

En este apartado vamos a ver distintos casos de empresas que han cambiado por completo debido a realizar cambios novedosos en el modelo de negocio. A continuación se muestran varios ejemplos de industrias que han desarrollado modelos de negocio innovadores:

- La empresa Circo Du Soleil está continuamente innovando su modelo de negocio con el objetivo principal que es generar valor para el cliente. Ha pasado del circo tradicional al circo novedoso en el cual muestra nuevos espectáculos constantemente. Dicho negocio ha eliminado elementos del circo que no aportan valor como son los animales, las estrellas, por las cuales hay que pagar mucho por cada actuación y aporta valor a los usuarios mediante actuaciones con argumento, con un hilo conductor que hace que sea fluido, con un ambiente mágico y que transmite sentimientos, con un toque de elegancia y aumentando el confort de los clientes. Con todo esto, el circo del sol ha hecho de la innovación uno de los pilares de su éxito.

- Las líneas aéreas han dado un gran cambio en sus modelos de negocio, sobre todos las denominadas low cost que empezaron utilizando rutas y aeropuertos secundarios que hacían que su modelo de negocio fuera difícil de imitar. Pero cada vez son más las aerolíneas aéreas que están modificando su modelo de negocio con ideas innovadoras para captar y fidelizar clientes. Dichas compañías ofrecen tarifas a bajos precios a cambio de la ausencia de muchos servicios tradicionales ofertados por otras compañías de servicio completo.
- Nike es un claro ejemplo de innovación en el modelo de negocio. La marca sorprendió al mercado con dos innovaciones en 2012: Flykniy Racer y FuelBand. La primera se trata de un zapato deportivo e innovador de una gran ligereza con peso pluma que se adapta con mucha precisión al pie. Además, ofrece muy buena amortiguación en la zona del antepié y entresuela. La segunda innovación, consiste en una pulsera electrónica con el objetivo de recopilar datos de la actividad física de los consumidores. Su tecnología es tan innovadora que ha cautivado a firmas como es Apple, llegando a contratar a una parte del personal de Nike.
- Por último hablamos del caso de la marca de ropa La Martina que halló la oportunidad de negocio mediante el descubrimiento de que cada deporte tenía su fabricante exclusivo y ella optó por la oportunidad de negocio del polo. La marca se dio cuenta de que el polo no era su única opción, ya que si no pronto estarían acabados, por lo tanto fue cambiando su modelo de negocio y elaboró otras prendas. A pesar de que el polo era la parte principal del negocio, la empresa buscaba descubrir un estilo de vida.

10. Principales modelos de negocio en internet.

Antes de pasar a desarrollar un modelo de negocio para una tienda online, vamos a describir los principales modelos de negocios en internet. El objetivo principal es poder ayudar a elegir el que más le convenga a aquel que esté interesado en empezar un negocio online.

- Ecommerce – Comercio Electrónico: venta a través de internet. Muchos comercios se han aprovechado de las ventajas que ofrece el comercio electrónico como por ejemplo Dell y Mercado Libre.
- Infoproductos o productos digitales: Productos no físicos creados y vendidos online. Se trata de un modelo de negocio muy interesante para aquellos que no

disponen de mucho capital. Por ejemplo, los ebooks y audiolibros. Como expertos en la creación de estos materiales, podemos citar a Franck Scipion y Borja Prieto.

- Programas de afiliados: Venta de productos y servicios mediante otros portales. Dicha actividad se remunera por objetivos. Los agentes de este modelo son los empresarios que quieren vender, los afiliados, que son las web donde se ofrecen dichos productos y las redes de afiliación que son agencias que minimizan el trabajo de los anunciantes.
- Publicidad Digital: Amazon y Google son los que más usan este modelo y se benefician a través de los anuncios publicitarios. Por ejemplo los blog que introducen publicidad, aplicaciones de los móviles que incorporan constantemente publicidad, algunas Web con muchas visitas en las que publican ofertas de trabajo gratuitamente. Coca-Cola utiliza una estrategia digital robusta para sus productos.
- Servicios sass o software especializados: Se trata de servicios muy costosos y de los que es difícil ganarse la confianza del cliente. Por ejemplo nos encontramos con los softwares que utilizan muchas empresas especializados en contabilidad, servicios de protección de datos, etc.
- Negocios de consumo colaborativo: Consta en diseñar plataformas eficaces que traten de complacer diferentes necesidades de compra-venta entre usuarios. Por ejemplo podemos citar las webs de segundamano y milanuncios.
- Marketplaces: Se trata de websites en las cuales te puedes anunciar con una cuota bastante baja o incluso gratuitamente. Permite a vendedores y compradores relacionarse y efectuar transacciones comerciales. Un ejemplo sería Pixmania-pro que es especialista en la distribución de productos electrónicos entre empresas.



11. Desarrollo del modelo de negocio para un negocio online.

En primer lugar, buscamos una idea de negocio para comercializar a través de la tienda online, mediante investigaciones de productos con Google Trends y lectura de informes acerca del comercio electrónico español. En segundo lugar, sería conveniente analizar la viabilidad de la tienda online. A continuación, tras verificar la viabilidad del negocio, pasamos a desarrollar el modelo de negocio para una tienda online. El “Business Model Canvas” es de gran utilidad para comprender las distintas partes que lo forman:

- Segmentos de clientes → Clientes potenciales
- Propuesta de valor única → ¿Por qué comprarán en nuestra tienda?
- Canales de distribución → ¿Cómo vamos a enviar los productos que vendemos?
- Relaciones con clientes → Calidad, garantía para los clientes, servicio post-venta.
- Estructura de ingresos → ¿Cómo vamos a recibir los ingresos?
- Partners estratégicos → Socios con los que se monta el negocio.
- Actividades clave → Tiempo empleado para vender.
- Recursos clave → Hosting de la tienda, almacenamiento de productos, logística.
- Estructura de costes → Conjunto de costes que hacen que el negocio funcione.

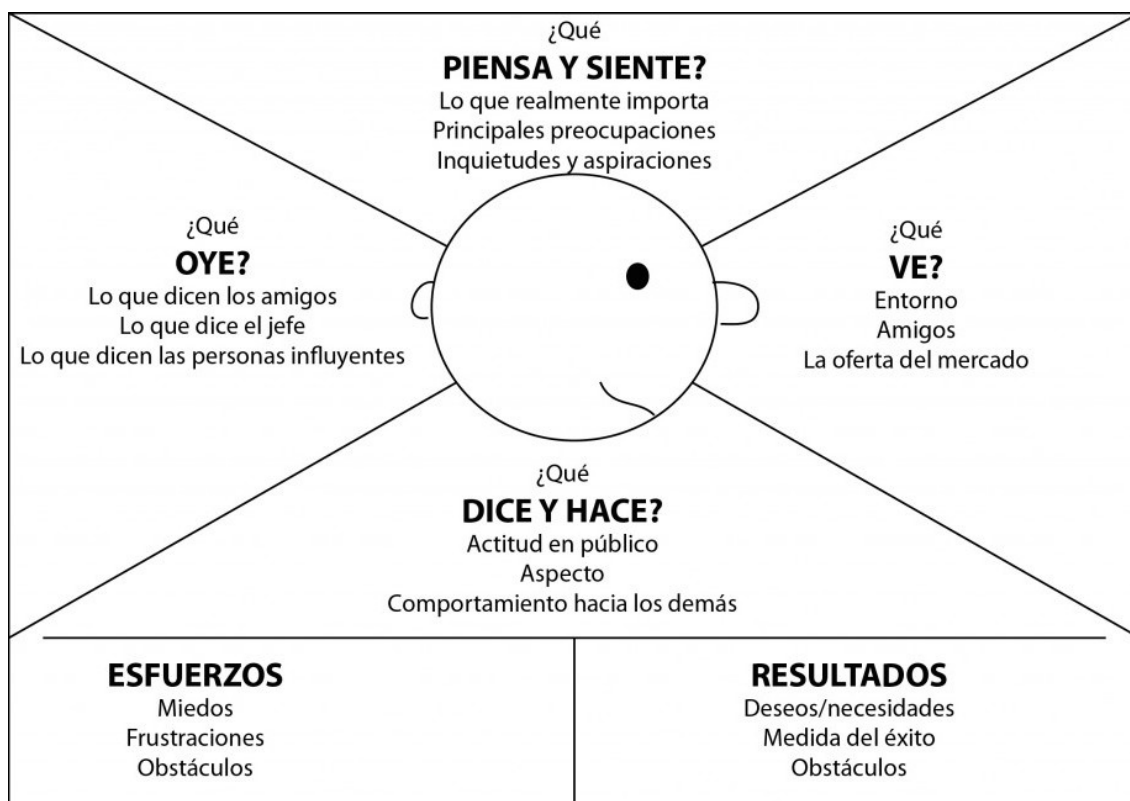
Fuente: www.businessmodelgeneration.com/canvas

Segmentos de clientes

Hoy día, para empezar un negocio en internet, si quieres tener éxito, es necesario diferenciarse de los grandes competidores e innovar. Se recomienda prestar servicios a un público objetivo y así crear un nicho de mercado donde los clientes poseen necesidades y gustos homogéneos. Lo más recomendable es realizar un estudio de mercado para localizar diferentes segmentos de mercado y quedarnos con aquellos clientes que más se amolden a nuestro modelo.

Mediante la herramienta del mapa de empatía vamos a identificar mejor las necesidades de los clientes y cómo ofrecérselas.

Figura 11.1. Herramienta del mapa de empatía.



Fuente: <http://gorkagoiko.com/y-si-fueras-el-cliente-mapa-de-empatia/>

Consta de una herramienta visual que ayuda a comprender mejor al cliente. En el mapa de empatía figuran seis partes y se deberán elaborar tantos mapas como segmentos de clientes tengamos.

Como podemos observar, la interacción y la propuesta de valor con el público objetivo, es de suma importancia en el diseño de una tienda online. En consecuencia, los resultados obtenidos con el mapa de empatía se podrán utilizar para innovar el modelo de negocio mediante las necesidades de nuestros clientes.

Proposición de valor única

Es aquella parte que nos diferencia de nuestros competidores y que únicamente nosotros podemos entregar a nuestros clientes.

La proposición de valor única para el caso que estamos desarrollando de una tienda online se puede obtener mediante estos factores:

- **Exclusividad:** Ofrecemos un producto exclusivo y los competidores no pueden acceder a él, ya sea porque lo hemos fabricado nosotros, porque esté patentado o

porque tenemos un acuerdo de exclusividad con nuestro proveedor para vender mediante su red los productos. Por ejemplo, distribuir una marca o un modelo único de zapatos.

- **Prestaciones:** Nuestro producto es mejor que los demás en lo que respecta a algún elemento técnico, como por ejemplo los zapatos Camper o Clarks se caracterizan por su comodidad.
- **Novedad:** Los zapatos de última temporada de una marca determinada que acaban de salir al mercado.
- **Diseño:** Diseño único que les diferencia de los demás zapatos.
- **Precio:** Se puede competir ofreciendo nuestros productos a un menor precio que el de nuestros competidores. Esta práctica es efectiva si se relaciona con otros factores que generen valor.

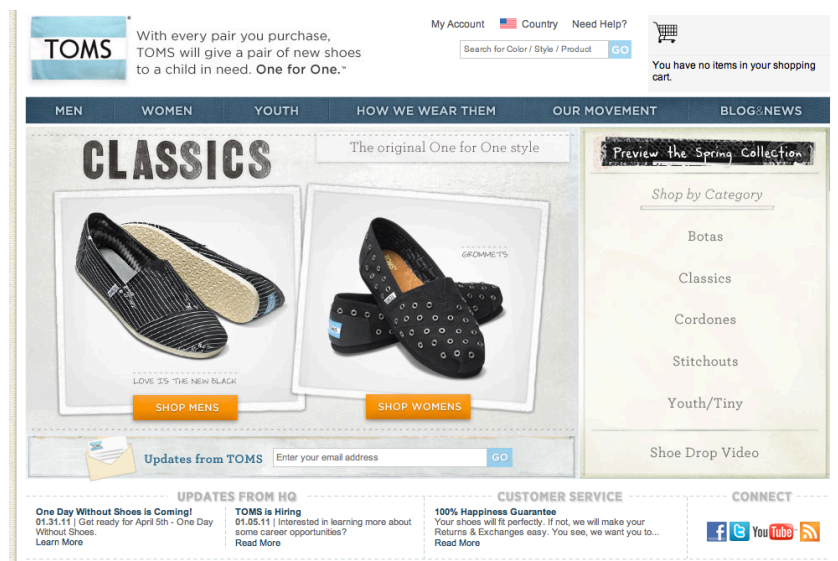
Algunos ejemplos de tiendas online con proposiciones únicas que intentan diferenciarse de sus competidores mediante algunos de estos factores, serían:

- **Tienda online Zappos:** Conocida tienda online de calzado estadounidense, que cuenta con una propuesta de valor de atención exclusiva al cliente, mediante la cual el usuario se sienta feliz con la experiencia de compra online en su tienda.



Fuente: <http://www.dragonflyeffect.com/blog/dragonfly-in-action/case-studies/zappos/>

- **TOMS Shoes:** En la actualidad, es difícil diferenciarse de los competidores ofreciendo unos zapatos con características tales como la comodidad y el buen precio, ya que este mercado es muy competitivo. TOMS Shoes ofrece una propuesta de valor única a sus clientes creando un movimiento solidario. Por cada par de zapatos que se compra en la tienda, ellos dan otro par de zapatos a un niño que los necesite.



Fuente: <http://www.estrategiasdemarketingonline.com/establece-tu-propuesta-unica-de-negocio-para-diferenciarte-de-tu-competencia/>

Canales de entrega y distribución

En este apartado nos encontramos con la parte referida a la logística de una tienda online que debe ser muy cuidada tanto para estimar los costes de ventas como para la satisfacción de entrega de los productos a los clientes.

Nos encontramos con las siguientes opciones:

- **Plataformas online:** venta de productos mediante plataformas como por ejemplo Amazon que te permite vender tus productos mediante su plataforma y ofrece servicios de logística integral para la mejor satisfacción de los usuarios.
- **Empresas de envíos especializadas:** MRW y otras empresas de mensajería ofrecen su servicio e-commerce para que las empresas online envíen sus paquetes. Mediante este tipo de empresas, el embalaje o también llamado packing del producto corre a cuenta de la empresa que vende, pero la recogida, entrega y seguimiento será trabajo de la empresa transportista.
- **Proveedores de logística integral:** Son muchas las empresas que se encargan de este tipo de servicios como son la recepción, control de stocks, documentación, packing, envío, seguimiento, entrega y notificación de los pedidos.

Relaciones con clientes

Es evidente que cuando un cliente realiza una compra online y la experiencia no es buena, lo más probable es que no repita. Por tanto, la clave del éxito del e-commerce es principalmente el servicio ofertado al usuario.

Lo ideal sería ofrecer al cliente algunas o cada una de estas ventajas y facilidades que le aporten valor:

- Servicios diferenciados, como por ejemplo envíos rápidos de 1 a 2 días. La empresa de mensajería MRW entrega los envíos a las 24 horas.
- Experiencia de compra con un diseño atractivo y personalización de la página web. Por ejemplo, la página web de venta online de Zara que incorpora diferentes sistemas de filtrado de productos.
- Servicio de garantía y devolución.
- Servicio de atención al cliente.
- Facilidad en el proceso de compra y seguimiento del pedido. La web Groupon incorpora un procedimiento muy sencillo para la compra de sus servicios o productos.
- Apropriados métodos de pago.
- Ventajas con descuentos y promociones. Como son: Groupalia, Offerum, Ofertix, Amazon buyvip, etc., que ofrecen diferentes productos para diferentes segmentos a precios muy competitivos.

Fuente de ingresos

Los ingresos de una tienda online provienen de los productos vendidos y se obtendrán mediante el cálculo de los gastos y las ventas generadas. Para aumentar las ventas y así obtener más beneficios es conveniente ofrecer al usuario los diferentes servicios que he nombrado en el apartado anterior referente a las relaciones con los clientes.

Partners estratégicos

Las empresas, cada vez más, optan por el servicio partner o también conocido como outsourcing para optimizar la eficiencia de sus procesos y estructuras internas. Las empresas que contratan dichos servicios entregan distintas áreas de la empresa para que se la gestionen con eficacia e intenten controlar o incluso reducir los costes de las diferentes áreas.

Es muy común pero ha de ser muy metódico escoger partners para las diferentes partes de nuestro modelo de negocio, como son: el diseño de la web, la atención individualizada al cliente, marketing, logística, entre otras muchas más partes.

Actividades clave

La actividad clave para montar un negocio online es desarrollar bien nuestra idea de negocio junto con la propuesta de valor que ofreceremos a nuestros clientes. Además debemos plantearnos los canales de distribución que acercarán nuestra propuesta de valor a los usuarios, cómo va a ser nuestra relación con ellos y cómo vamos a generar ingresos.

Recursos clave

Los recursos clave, al igual que las actividades clave, son necesarios para ofrecer a los clientes propuestas de valor, mantener la relación con ellos y generar ingresos. Por tanto, los recursos clave de un negocio online serían el almacenamiento, el hosting y el capital que nos lleve al crecimiento de la empresa. La contratación con partners nos facilitarían todo el proceso mediante el asesoramiento.

Estructura de costes

Se deben de tener en cuenta todos los costes que nos van a conllevar el montar la tienda online. Muchos de ellos son fijos, como por ejemplo el alojamiento y el diseño de la web, el almacenamiento de stock, y otros son variables como son el coste de logística, coste de envíos de los pedidos, el marketing, entre muchos otros.

Tras haber desarrollado todas las partes que conforman el modelo de negocio de una tienda online, el siguiente paso, que no voy a indagar en él ya que está fuera del trabajo de investigación realizado, sería estudiar a la competencia y así determinar cómo nos vamos a diferenciar de ellos a través de nuestra propuesta de valor. Los pasos a seguir serían:

- Realizar un estudio y análisis de la competencia, identificar el modelo de negocio de nuestros competidores, observar cómo como nos vamos a diferenciar en cada parte que compone el modelo de negocio, realizar otra estimación de ingresos y costes y volver a evaluar la viabilidad del proyecto.

A continuación desarrollaré una idea propia de un negocio online en el cual voy a ofrecer una serie de servicios y para contrastar mi idea la adaptaré al Modelo Canvas con el objeto de verificar su viabilidad.

El negocio que voy a exponer trata sobre una serie de servicios relacionados con el tema de Recursos Humanos y gestión del talento entre los cuales se ofrecerá:

- Selección de personal para empresas.
 - Búsqueda de prospecciones de empleo para los clientes.
 - Orientación laboral.
 - Ayuda integral en la búsqueda de empleo (elaboración del curriculum, personal branding, orientación sobre entrevistas, etc.).
- ❖ Seguidamente voy a desarrollar los nueve bloques del modelo canvas adaptándolos a mi idea de negocio:

PROPUESTA DE VALOR

- Entre mis ideas está asesorar de manera integral a las personas que demandan empleo. Mi intención es guiar en la elaboración del curriculum, preparación para afrontar entrevistas y asesoramiento sobre la búsqueda de trabajo.
- Se buscarán a los clientes ofertas de trabajo en las que puedan encajar su perfil.
- En las ofertas anteriores se contactará con la empresa con el objeto de ofrecer al cliente, presentar su candidatura e intentar conseguirle una entrevista de trabajo.

SEGMENTOS DE CLIENTES

- Personas que actualmente se encuentren inactivos y que estén buscando empleo.
- Clientes que se encuentren trabajando y que tengan como objetivo una mejora de empleo y/o el cambio a otro puesto de trabajo diferente.
- Empresas interesadas en realizar un proceso de selección de personal.

RELACIÓN CON LOS CLIENTES

La forma con la cual nos relacionaremos con nuestros clientes será:

- A través de la web en la que se ofrecerán los servicios y se informará de todo lo relacionado con nuestra actividad.

- Mediante correo electrónico con el que podremos estar en permanente contacto con nuestros clientes.
- Teléfono para prestarles también atención mediante este medio.
- Redes Sociales que nos permitirán tener mayor visibilidad en el mercado además de interactuar con nuestros potenciales clientes.
- YouTube con el objetivo de ampliar información acerca de nuestros servicios y crear un canal para ofrecer ayuda y orientación gratuita con el objetivo de mejorar la reputación de la empresa.

CANALES DE ENTREGA Y DISTRIBUCIÓN

Los canales serán muy similares a los medios utilizados en la relación con los clientes, entre los cuales utilizaremos: web, correo electrónico, teléfono y redes sociales.

FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingresos serán las siguientes:

- Por conseguir entrevistas a los clientes.
- Por ser elegido en el proceso de selección.
- Por consultas de asesoramiento y mejora de curriculum y personal branding.
- Por realización de procesos de selección a empresas.
- Ingresos por publicidad (Google Adsense, marketing de afiliados, YouTube).

ACTIVIDADES CLAVE

- Búsqueda de prospecciones de empleo.
- Gestión de web dinámica e interacción en las redes sociales.
- Atención telefónica al cliente personalizada.
- Búsqueda de perfiles con talento para los procesos de selección.

RECURSOS CLAVE

- Ofertas de trabajo en exclusiva para nuestra empresa, que se tratarán de encontrar mediante la firma de convenios con empresas y consultoras de selección de personal.
- Perfiles de clientes con talento.

- Internet, teléfono, página web y perfiles en las redes sociales.
- Empleados cualificados con conocimientos en selección de personal, orientación laboral y conocedores de las tendencias actuales del mercado de trabajo.

SOCIOS CLAVE

- Consultoras de Recursos Humanos y selección de personal.
- Empresas que generen puestos vacantes (se tratará de buscar empresas de prestigio).
- Proveedores de internet (hosting y dominio propio).
- Portales de empleo, donde se publicarán las ofertas de selección de personal que nos sean adjudicadas.
- Comercial de recursos humanos encargado de la búsqueda de procesos de selección.

ESTRUCTURA DE COSTES

- Equipos de procesos informáticos.
- Material de oficina.
- Pago de impuestos y otras tasas por creación de la empresa y actividad de esta.
- Línea de teléfono y conexión a internet.
- Alta en diversas webs de empleo.
- Fabricación de la web de la empresa.
- Sueldos y salarios del personal.
- Viajes, dietas y otros gastos.

CONCLUSIONES

Como cierre de este proyecto, se concluye que el modelo de negocio se puede considerar como una fuente de ventaja competitiva en la empresa, ya que si el modelo está correctamente definido puede ser la clave del éxito en la organización. Además, si éste se revisa e incluso se mejora puede crear valor adicional a la gestión y desarrollo empresarial.

Por un lado, es extremadamente importante tener en cuenta la innovación en el modelo, puesto que si a este se le dota de flexibilidad podrá adaptarse a los cambios exigidos por el

mercado de manera más rápida y eficaz. Por otro lado, cada vez se tiene más en cuenta la sostenibilidad a la hora de elaborar los modelos de negocio, lo que conlleva al compromiso con el medio ambiente. Es por esto que se deben desarrollar modelos de negocio innovadores que incorporen responsabilidad social corporativa y que generen valor para los stakeholders para así mejorar la relación entre ellos.

El estudio de varios modelos de negocio nos lleva a afirmar que muchos de ellos se basan en el estudio de la competencia y en la actualidad se puede considerar como un gran fallo, ya que lo único que hacen es copiar e imitar a los competidores y no sacar ideas propias e innovadoras. Por tanto, para ofrecer valor a nuestros clientes, es conveniente crear nuevas ideas que sean únicas para obtener una ventaja competitiva.

Es evidente que las empresas exitosas se apoyan en modelos de negocio innovadores. Estas utilizan los nueve bloques mostrados que forman el modelo de negocio para presentar su idea innovadora y mostrar cómo van ofrecer valor a sus clientes. Mediante la capacidad y habilidad para innovar, estas empresas consiguen el éxito en su actividad empresarial.

Como hemos podido comprobar durante la elaboración del trabajo, podemos afirmar que no hay un único modelo de negocio que sea competitivo, ya que tienen cabida diferentes sistemas de modelos de negocio y que estos pueden ser el punto de conexión entre la formulación de una idea y la implantación de una estrategia real.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.2. Definiciones del modelo de negocio según autores.....	8
Tabla 6.1. Epicentros de Innovación en el Modelo de Negocio.....	18

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder.....	6
Figura 2.1. Evolución modelo de negocio según autores.....	7
Figura 2.3. Modelo de Negocio tradicional.....	10
Figura 2.4. Modelo de Negocio actual.....	11
Figura 3.1. Esquema de alineación de los objetivos con el modelo de negocio.....	12
Figura 3.2. Esquema del refuerzo en el modelo de negocio.....	12
Figura 3.3. Esquema del círculo virtuoso.....	13

Figura 5.1. Componentes del Modelo de Negocio.....	15
Figura 11.1. Herramienta del mapa de empatía.....	26

BIBLIOGRAFÍA

Libros utilizados:

- Clark, Timothy y Osterwalder, Alexander, (2012). *Tu Modelo de Negocio*.
- Guerras Martín, Luis Angel y Navas Lopez, Jose Emilio, (2009). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas. 4ª Edición.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y., (2010). *Business Model Generation*. Ed: Wiley. 1ª Edición.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves, (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. 3ª Edición.

Páginas webs utilizadas:

- Alcázar Pilar. (2012) Atención al cliente en “e-commerce”, web oficial de Emprendedores: Gestión. Fecha de consulta: 25 de Agosto de 2014. <http://www.emprendedores.es/gestion/atencion-al-cliente-ecommerce/atencion-cliente-ecommerce>
- Beagle. (2014) El modelo Beagle. Círculo virtuoso, web oficial de Beagle Consulting. Fecha de consulta 21 de Julio de 2014. <http://www.beagleconsulting.com/carreras/modelo>
- Carolina. (2009) Innovación aplicada a los negocios, web oficial rea-prendete. Fecha de consulta 21 de Julio de 2014. <http://rea-prendete.blogspot.com.es/2009/11/innovacion-aplicada-los-negocios.html>
- Ceballos Miguel. (2014) Principales Modelos de Negocios en internet, web oficial tumarcao. Fecha de consulta 28 de Agosto de 2014. <http://tumarcao.com/principales-modelos-de-negocios-en-internet/>
- Espinosa Lobo, Oscar Javier. (2013) Lienzo del Modelo de Negocio, web oficial Mercadeo. Fecha de consulta 22 de Julio de 2014. <http://materialmercadeo.blogspot.com.es/2013/02/lienzo-del-modelos-de-negocio.html>
- Garcia David. (2013) Cómo montar una tienda online: Modelo de Negocio, web oficial Modelos de Negocio Smart. Fecha de consulta: 1 de Septiembre de 2014.

<http://modelosdenegociosmart.com/modelo-de-negocio-tienda-online/>

- Goiko Gorka. (2014) ¿Te gustaría sentirte como tu propio cliente? Mapa de Empatía, web oficial de Gorkagoiko: Creatividad e Innovación para el Comercio. Fecha de consulta: 1 de Septiembre de 2014. <http://gorkagoiko.com/y-si-fueras-el-cliente-mapa-de-empatia/>
- Lacoma Tyler y Obregón Bárbara. (2013) Partes de un Modelo de Negocio, web oficial de Ehow en Español: Finanzas. Fecha de consulta: 29 de Agosto de 2014. http://www.ehowenespanol.com/partes-modelo-negocio-lista_152331/
- López Pérez R., Bueno Campos E. y Salmador Sánchez M^aP. (2012) Dinamizar la PYME mediante la innovación del Modelo de Negocio, web oficial del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Fecha de consulta: 6 de Julio de 2014. <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/388/Ricardo%20L%C3%B3pez%20P%C3%A9rez.pdf>
- Luis Enrique. (2011) 3 ejemplos de Modelos de Negocio Innovadores, web oficial Ciberopolis: Consejos, ideas, modelos de negocio e innovación para pymes y emprendedores. Fecha de consulta: 29 de Agosto de 2014. <http://ciberopolis.com/2011/08/30/3-ejemplos-de-modelos-de-negocio-innovadores/>
- Macías Miguel. (2010) ¿Por qué innovar en tu Modelo de Negocio?, web oficial de Advenio. Fecha de consulta: 20 de Agosto de 2014. <http://advenio.es/innovacion-modelo-de-negocio/>
- Megias Javier. (2011) Herramientas: El lienzo de Modelos de Negocio, web oficial de Javier Megias. Fecha de consulta: 19 de Agosto de 2014. <http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>
- Osterwalder Alex. (2010) Innovación de Modelos de Negocio, web oficial de emperered: comunidad de emprendedores de la vida real. Fecha de consulta: 20 de Agosto de 2014. <http://www.emperered.org/libros/innovacion-de-modelos-de-negocios>
- Osterwalder Alex. (2010) Modelo Canvas, web oficial de Emprender es posible. Fecha de consulta: 18 de Agosto de 2014. <http://www.emprenderesposible.org/modelo-canvas>
- Renaud Pablo. (2013) La importancia de elegir un Modelo de Negocio correcto en comercio electrónico, web oficial de Eolution. Fecha de consulta: 28 de Agosto de 2014. <http://www.evolution.com/blog/elegir-un-modelo-de-negocio-en-comercio-electronico/>

