

1-1-2018

Innovación en modelos de negocio. Una aproximación teórica a las nuevas tendencias

Giovanny Andrés Bueno Castro
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Bueno Castro, G. A. (2018). Innovación en modelos de negocio. Una aproximación teórica a las nuevas tendencias. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1534

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Innovación en modelos de negocio.

Una aproximación teórica a las nuevas tendencias.

Innovation in business models.

A theoretical approach to new trends.

Giovanny Andrés Bueno Castro.

Recibido:

Revisado:

Aprobado:

Resumen.

La innovación en los modelos de negocios se ha convertido en los últimos años en el objetivo principal de muchas de las empresas que han querido innovar en el mercado presentando alternativas diferentes de productos y/o servicios. Es por esto que la definición de dichos modelos de negocios es tan importante para aquellas empresas que desean competir en un ambiente que está condicionado por cambios constantes que son el resultado de los avances tecnológicos y las nuevas tendencias que a diario surgen en el mercado.

Debido a esto las empresas en la actualidad buscan diseñar nuevos modelos de negocios que se ajusten a las necesidades del cliente y que les permitan subsistir en esos ambientes condicionados y de incertidumbre. Por lo anterior el objetivo de este artículo consiste en conocer cómo funcionan algunos de esos nuevos modelos de negocio partiendo desde una revisión de la literatura, y los casos de éxito empresariales en los que se encuentran presentes.

Palabras Clave: Modelo de negocios, innovación, tecnología, competitividad, creación de valor.

Abstract

Innovation in business models has become in recent years the main objective of companies that have wanted to innovate in the market by presenting alternative products and / or services. That is why the definition of such business models is so important for those businesses that want to compete in an environment that is conditioned by constant changes that are the result of technological advances and new trends that a newspaper arise in the market.

The companies nowadays the companies nowadays the companies adjust the needs of the clients and the ones of the conditioned environments and of uncertainty.

Therefore, the objective of this article is to know how some of these new business models work starting from a review of the literature, and the business success cases in which they are present.

Keywords: Business model, innovation, technology, competitiveness, value creation.

1. Introducción.

Los modelos de negocio son parte fundamental de las empresas, ya que estos funcionan como mecanismos que buscan que las empresas obtengan ingresos por medio de un esquema de representación que logra identificar como lograr la satisfacción de los clientes y sus necesidades, lo cual si se logra de la forma correcta se traducirá en beneficios para las empresas (Campos, 2010).

Estos modelos de negocios son importantes para poder plasmar las ideas que los empresarios tienen con respecto al funcionamiento de sus empresas, porque permiten clarificar cuales son los objetivos que se desean alcanzar y anticiparse a posibles contratiempos.

Los modelos de negocio constantemente están ajustándose para dar respuesta a preguntas como ¿qué haría que una persona quisiera comprar el producto o servicio, que ofrece cierta empresa? (Jhonson, 2010). Es allí donde la innovación aplicada al modelo de negocios juega un papel importante, debido a que no es suficiente identificar cual es la necesidad del consumidor, sino también debe encontrarse por medio de la innovación un factor diferenciador que consiga que el consumidor prefiera los productos de una empresa por encima de los de otra del mismo sector.

Esos factores de diferenciación entre las empresas también están presentes entre los países por ejemplo: de los países presentes en centro y sur América, Colombia es de los países que menos se destacan en innovación, en comparación con países como Argentina y Chile donde las personas y los empresarios están dispuestos a pagar entre un 70% y 80% más que en Colombia para que la comercialización de sus productos pueda hacerse a través de plataformas tecnológicas (Traslaviña, 2018).

Es por esto que entidades como el Programa de las naciones unidas para el desarrollo (PNUD, 2017), han creado programas para incrementar la innovación y la productividad en los

empresarios colombianos con el fin de, por un lado, hacer que el país sea más competitivo económicamente a través de proyectos relacionados con temas como las micro franquicias para pymes, y por otro lado poder atacar problemas como el de la pobreza y el hambre en el país.

Cabe destacar que el modelo de negocios, constituye una parte importante de las empresas en términos relacionados con la ventaja competitiva que estos pueden lograr, sin embargo la literatura y estudios relacionados a estos modelos es muy escasa y varía de acuerdo con el sector y el tipo de organización.

Por lo anterior el objetivo de este documento se centra principalmente en los modelos de negocios y la innovación que se está dando en los mismos, con el fin de identificar esas ventajas competitivas y similitudes que se puedan dar entre los diferentes modelos, a través de la literatura que se encuentre relacionada con estos.

Este artículo está compuesto por cinco partes. La primera parte corresponde a la metodología utilizada para recolectar la información a partir de la cual se van a presentar los resultados de la investigación. Seguido de esto se encuentra la fundamentación teórica que recopila información de distintos autores relacionada con los modelos de negocios y la innovación. Posteriormente se presentan algunos de los modelos de negocios que se utilizan actualmente en algunas organizaciones. La tercer parte está compuesta por la discusión y análisis de la relación que pueda existir entre los distintos modelos de negocio y por último se muestran algunas conclusiones.

2. Metodología.

Según (Sampieri, 2001) la revisión de la literatura es una actividad fundamental para llevar a cabo dentro de una investigación, asimismo dicha literatura debe ser organizada para revisar al detalle que información ha surgido históricamente del tema que se va a estudiar.

Este artículo es el producto de una investigación descriptiva basada en la revisión de literatura relacionada con la innovación de modelos de negocio, la cual se desarrolló por medio de la elaboración de una matriz bibliográfica que contiene las referencias de artículos y trabajos académicos relacionados con la innovación en modelos de negocio.

Para construir esta matriz fue necesario acudir a la búsqueda en bases de datos electrónicas por medio de la elaboración de una ecuación de búsqueda la cual se relaciona en la siguiente tabla, y que permitió que la búsqueda de la información relacionada con modelos de negocio fuera lo más acertada posible.

Tabla 3. Ecuación de Búsqueda.

Palabras Clave	Tesauros	Sinónimos	Traducciones
Innovación	ventaja competitiva	Invencción	Innovation
Modelos de negocios	Sistemas organizacionales	Estrategias	Business models
Procesos	organizaciones	Actividades	Process
("Innovación" OR "ventaja competitiva" OR "Invencción" OR "Innovation") AND ("Modelos de negocios" OR "Sistemas organizacionales" OR "Estrategias" OR "Business models") AND ("Procesos" OR "organizaciones" OR "Actividades" OR "Process")			

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez iniciada la búsqueda de información con la ayuda de la ecuación planteada anteriormente, se procedió a clasificarla de acuerdo con el nivel de profundidad que esta tenía relacionada con temas de innovación y modelos de negocio, teniendo claro que la información

que se recolectaba era información secundaria debido a que provenía de hallazgos realizados previamente por otros investigadores (Gallardo & Moreno, 2009).

La información que se recopiló para la elaboración de este artículo corresponde a investigaciones, publicaciones en revistas y trabajos académicos hechos en los últimos 10 años sobre innovación y modelos de negocio, a continuación se presentan los resultados de esta revisión y algunos de los modelos teóricos que soportan los casos de éxito que se van a presentar en este artículo.

3. Fundamentación teórica.

3.1 ¿Que son los modelos de negocio?

Existen varios conceptos que buscan definir que son los modelos de negocio y cuál es su función en las empresas, sin embargo estos conceptos pueden variar. Dichos modelos de negocio tienen como finalidad crear valor para la empresa y para el cliente y a su vez deben ser “sostenibles y deben permitir incorporar innovaciones constantemente” (Martínez, 2013).

Es importante tener claridad acerca de la diferencia que existe entre lo que es el modelo de negocios y la estrategia. Puesto que el modelo de negocios está relacionado directamente con la forma como la organización hace dinero y entrega valor al cliente. Mientras que la estrategia es aquella que contiene el factor diferenciador y complementa al modelo de negocios para que este pueda ser exitoso. (Palacios & Duque , 2011).

Por lo anterior para poder tener una mejor idea de que son los modelos de negocio, a continuación se relaciona el concepto de algunos autores:

Para George & Bock (2011) El modelo de negocios es aquella estructura organizacional basada en las características de la empresa y que sirve como punto de partida para dar paso a la evolución de nuevas ideas y nuevos procesos, es por esto que también es considerado como un medio para la innovación en las empresas.

Por su parte Rajala & Westerlund (2005) consideran que los modelos de negocio son la forma en la que se crea valor para los clientes y la manera en la que las organizaciones transforman las oportunidades de negocios en puntos a favor a través de actividades y colaboraciones con otras empresas del sector.

De acuerdo con Al-Debei (2008), el modelo de negocios es la representación de las organizaciones en cuanto a sus normas, procesos, diseños y desarrollos. Estos modelos de negocios se ven representados en los productos y/o servicios que las empresas ofrecen.

Para Osterwalder & Pigneur (2012) el modelo de negocios es un plan a seguir por parte la empresa, el cual está conformado por los siguientes factores: la selección del cliente, la búsqueda y conservación de los mismos, la creación de valor para los clientes, cual es la imagen que la organización va a proyectar en el mercado, las actividades que se van a llevar a cabo para lograr posicionamiento, y la forma en la que consigue los beneficios para luego distribuirlos de la forma adecuada. Es así que el modelo de negocios según estos autores es la forma de crear, conseguir y retener valor.

Por su parte Timmers (1998) considera que un modelo de negocio es la composición del producto o servicio que se ofrece y los flujos de información que existen con cada uno de los miembros involucrados, describiendo los beneficios que obtienen los clientes que decidan comprar dicho producto o servicio y como esto genera ingresos para la compañía.

Spieth & Schneider (2016), sugieren que los modelos de negocios, son las formas por medio de las cuales las empresas pueden generar ganancias manejando de manera adecuada sus

costos, a la vez que logran satisfacer las necesidades del cliente con la finalidad de obtener un mayor beneficio de los recursos con los que cuentan.

3.2. Clases de modelos de negocio.

El planteamiento de un modelo de negocios adecuado es determinante para las empresas que quieran incursionar en nuevos mercados ya que este les permite ajustar sus procesos disminuyendo el impacto causado por el entorno al que van a ingresar y a su vez abre las posibilidades a la creación de ideas innovadoras (Zott, 2009). Es por esto que el éxito o fracaso de una empresa dependerá en gran medida de la interacción de su modelo de negocios con los demás factores del entorno que la rodean (Casadesus & Ricart, 2011)

A continuación se mencionan algunos modelos de negocio.

3.2.1. El modelo de negocios Canvas.

Es una herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder (2011) para la elaboración de modelos de negocio, dividiéndolos en 9 ítems principales para la consecución de los objetivos de las organizaciones. Dichos ítems hacen parte de cuatro áreas principales que debe tener todo negocio (clientes, oferta, infraestructura y viabilidad desde la parte económica).

Tabla 1. Descripción de los puntos que componen el Canvas.

ITEM	Descripción
Segmento del Mercado	Los clientes hacia los cuales va dirigido el producto.
Propuesta de valor	El factor de diferenciación que tiene la empresa con respecto a la competencia y que hace que los clientes la prefieran.
Canales de distribución	Son todos aquellos canales a través de los cuales se pretende dar a conocer el negocio, pueden ser propios o externos.
Relaciones con los clientes	Está basado en todo contacto que la empresa desee tener con sus clientes y la comunicación con los mismos, puede ser directa o a través de terceros.

Fuentes de ingresos	Son aquellos recursos económicos que se van a destinar para el modelo de negocios, deben conocerse de forma previa a la creación del modelo, pero no serán estáticas ya que cambiarán en la medida que el negocio cambie.
Recursos Claves	Son aquellos recursos con los cuales la empresa cuenta para crear el valor y la forma en la que los va a usar (Recursos Humanos, intelectuales, físicos, locativos etc.).
Actividades Claves	Son las actividades que crean valor y las estrategias que se van a utilizar para darse a conocer en el mercado y dar a conocer que ofrece la empresa.
Red de Alianzas	Es la manera de establecer relaciones con otros actores en el entorno empresarial como clientes y proveedores con el fin de establecer acuerdos beneficiosos para la empresa.
Estructura de costos	Está relacionado con el valor que deberá pagar la empresa para ofrecer su producto o servicio en el mercado, las formas a través de las cuales se va a financiar y la planificación de estos costos para conocer el precio por el cual el cliente va a adquirir el producto o servicio.

Fuente: Elaboración propia a partir de (INADEM, 2011).

Figura 1. Lienzo en blanco para la elaboración de un modelo de negocios por medio del Canvas.



Fuente: (Prim, 2014)

3.2.2. Modelos de Negocio Abiertos:

Según (Fajardo, 2009) son todos aquellos modelos de negocio que basados en sus procesos, actividades, recursos y activos, deciden explorar nuevas áreas de negocios con el fin de poder diversificar los productos y servicios que ofrece, y a su vez ampliar su presencia en el mercado. (Sandulli & Chesbrough, 2009) Consideran que los modelos de negocio abiertos tienen como característica fundamental estar dispuestos al cambio, de tal forma que aportan más a la creación del valor y a su vez promueven la innovación en las empresas. Esta adaptación de la innovación en los modelos de negocios permite contrarrestar el impacto causado por parte de la competencia (Vives & Svejnova, 2009).

3.2.3. Modelos de Negocio Cerrados:

Este modelo consiste en una barrera entre el producto o servicio y el cliente, el cual debe pagar para poder adquirirlos. Es un modelo usado por aquellas empresas de suscripción, generalmente se habla de medios de comunicación impresos, empresas publicitarias y también plataformas de entretenimiento y videojuegos. Esta suscripción puede ser diaria, semanal o mensual. (Goyanes, 2012). Estos modelos de negocio presentan dificultades para poder innovar, debido a que se limitan por sus recursos físicos, lo cual les impide desarrollar nuevas alternativas de negocio. (Sandulli & Chesbrough, 2009).

Es por esto que autores como (Guerrero, 2016) y (Davila, López, & Depablos, 2012) coinciden en que la innovación en los modelos de negocio y la mejora continua en los procesos son necesarias para la subsistencia de cualquier empresa que apenas este comenzando debido a que en esa etapa es donde deben encontrar y desarrollar las capacidades que les permitirán alcanzar el posicionamiento deseado en el mercado y a su vez poder aprovechar las oportunidades presentes en el mismo.

4. Modelos de Negocio Exitosos en la Actualidad.

En la actualidad los modelos de negocio se caracterizan por la fluidez y la gestión para innovar en cada uno de sus procesos, permitiendo que estos puedan liberar recursos y tiempo para encontrar nuevas formas de innovación. Dicha innovación es la que les permite tener la ventaja sobre la competencia y a su vez generar ese factor de diferenciación que les ayude a cumplir sus objetivos. (Weber, 2017).

Cabe mencionar que la innovación es toda aquella mejora o creación novedosa de un producto o servicio, así como los ajustes y mejoras que puedan hacer las organizaciones en sus procesos productivos. (OECD, 2005). El tipo de innovación que una organización desee implementar, dependerá del enfoque de la misma y su finalidad así;

Tabla 2. Tipos de innovación.

Innovación en producto	Es todo bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en cuanto a sus características y funcionalidades. Estas mejoras se logran con nuevos conocimientos, tecnologías y mejoras de los materiales componentes y mediante la integración de herramientas informáticas.
Innovación en proceso	Este concepto se aplica a los sectores de producción y de distribución. Son los cambios en las técnicas y en los materiales, que ayudan a mejorar la calidad y a disminuir los costes unitarios de producción o distribución.
Innovación en marketing	Es el resultado de aplicar un nuevo método de comercialización que se traduzca en cambios significativos de las variables del marketing y que contribuya al éxito comercial de un nuevo producto o servicio.
Innovación en la organización	Son aquellos cambios ocurridos en la dirección de las organizaciones, que influyen en su actividad, permiten un mayor acceso al conocimiento y un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y financieros.

Fuente: (Rincón & Díaz, 2016) elaborado a partir de manual de Oslo 2005

Los siguientes son algunos modelos de negocio que a través de la innovación en cualquiera de sus tipos han marcado diferencia en el mercado actualmente:

4.1.1. Freemium.

Es un modelo de negocios que consiste en ofrecer un producto o servicio gratuito. Por ser gratuito tiene alta demanda por lo cual los consumidores de este modelo de negocio están dispuestos a pagar por más servicios o por una gama más amplia de productos. Ejemplo de este modelo son Spotify y Deezer, que a través de sus plataformas de streaming ofrecen el servicio gratuito de descarga de música por determinado tiempo. Una vez se haya cumplido dicho tiempo es necesario pagar una membresía Premium para seguir haciendo uso de los servicios y poder acceder a más listas de reproducción. (OBS Bussiness School, 2018).

4.1.2. Crowdsourcing.

Este modelo de negocios busca que el consumidor aparte de ser cliente pueda aportar con sus ideas para mejorar los productos que se ofrecen, ejemplo de esto es YouTube, que permite a los usuarios hacer tutoriales para compartir conocimientos con las personas que por medio de videos, o también en el caso de empresas de productos alimenticios que permiten a sus consumidores escoger el sabor y presentación de sus productos con el fin de mejorarlos. (OBS Bussiness School, 2018).

4.1.3. Contenido por Suscripción.

Este modelo de negocios se basa en ofrecer al consumidor o suscriptor, contenidos audiovisuales que son de su interés como series, documentales, películas entre otros, a un bajo costo, y adicionalmente permite que el suscriptor pueda acceder a contenido online a través de

distintas plataformas, un ejemplo claro de este modelo de negocios es el caso de Netflix que desde 1997 implementa el modelo de suscripción en ese entonces, la suscripción para el alquiler de DVDs (Izquierdo , 2015).

4.1.4. Low Cost.

Este modelo de negocios busca re acomodar y ajustar los costos para que estos no se vean representados en el precio final de un producto o Servicio. La finalidad de este modelo es poder ofrecer productos y servicios a un buen precio, sin que esto comprometa la calidad de los mismos. Es Por esto que se debe hacer un esfuerzo mayor en comunicar constantemente el posicionamiento de la marca y su propuesta de valor para reforzar los atributos tangibles e intangibles de la marca (Rangel, 2016). Es una tendencia marcada por los bajos precios de los productos comercializados.

A menudo está presentes en Aerolíneas, supermercados, compañías de móviles donde la innovación y la comunicación son primordiales. Donde la primera busca la reducción de costes por medio de estrategias de mercado y la segunda es la que determina que el cliente quiera adquirir el producto o servicio según la información que se le haya suministrado acerca de este (ECD confidencial digital, 2017).

4.1.5. Las Franquicias:

Este modelo de negocios consiste en el permiso dado por una empresa a una o varias personas, de poder hacer uso de la marca, el nombre de la misma así como el poder de explotar sus productos o servicios a cambio de un porcentaje del valor de la venta y adicionalmente busca que el posicionamiento de marca sea de mayor impacto y se logre con mayor rapidez (Alcazar , 2016).

Ejemplo claro de la aplicación de este modelo de negocios es el caso de Amazon en la India donde los negocios familiares de mensajería comenzaron a trabajar repartiendo la mercancía que Amazon ofrecía, trabajando para ellos a cambio de recibir un porcentaje sobre el valor de la compra y permitiéndoles acondicionar sus locales con publicidad de Amazon y adicionalmente ofreciendo el acceso a internet a las personas para que pudieran hacer sus compras en Amazon desde allí (Warren & Govindarajan , 2016).

5. Discusión:

Cada vez son más los casos de empresas que en la actualidad son exitosas gracias al modelo de negocio que implementan, y el desarrollo de nuevas empresas hace que las similitudes entre los modelos de negocios cada vez sean menos, debido a que se crean buscando diferenciarse de la competencia.

Es por esto que las ventajas competitivas y el factor de la innovación determinarán qué tan grande puede llegar a ser la diferencia de estas empresas con respecto a la competencia. (Roldan , Mendez , Olvera, & Ledezma, 2017). La siguiente tabla presenta la relación que existe entre los modelos de negocios y las características que pueden tener en común, así como el tipo de innovación con el cual se están asociando:

Tabla 4. Relación entre modelos de Negocio.

Modelo de negocios	Características	Similitudes	Tipo de Innovación
Fremium	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a contenido Gratuito. - El Cliente puede definir de acuerdo a sus gustos. - Uso en distintas plataformas 	Al igual que los modelos de negocio por suscripción están basados en su mayoría en contenido de entretenimiento, pero difieren de sus modalidades de pago.	Innovación en producto / Marketing

Suscripción	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a contenido pagando por el mismo. - Las empresas que usan este modelo buscan fidelización de su cliente. 	Se relaciona en cuanto al contenido que ofrece, con modelos como el del Crowdsourcing y el Freemium.	Innovación en producto
Franquicias	<ul style="list-style-type: none"> - Las Personas que toman franquicias tienen la posibilidad de auto emplearse. - Las franquicias conceden un % sobre las ganancias a la persona que las toma. 	Se puede relacionar con un modelo de negocios cerrado ya que en el momento que se toma la franquicia las adecuaciones e innovaciones son sugeridas por la empresa propietaria y no por la persona que la tomó	Innovación en producto
Crowdsourcing	<ul style="list-style-type: none"> - Este modelo permite a las personas crear ideas innovadoras. - Es un buen modelo para los emprendedores que quieren dar a conocer sus ideas de negocio a través de otros medios. 	Puede decirse que tiene relación con los modelos de negocio abiertos por las innumerables opciones que tienen para los consumidores.	Innovación en Marketing
Low Cost.	<ul style="list-style-type: none"> - Los productos y servicios que ofrecen son de fácil acceso económico para el consumidor 	Guarda relación con los modelos de negocio abiertos porque presenta variedad en productos y servicios a un muy buen precio para el cliente.	Innovación en producto

Elaboración propia a partir de (Mutis & Ricart , 2008).

La relación que se presenta en la tabla anterior, es una muestra que los modelos de negocios tienen características en común desde la teoría, sin embargo en la práctica la aplicación de cada modelo puede variar de según el tipo de invocación a la que está apuntando y el mercado en el cual se quiere innovar con dichos modelos de negocios.

Por lo anterior una propuesta de modelo de negocios interesante, podría ser aquella que aproveche los recursos que actualmente ofrecen las redes sociales, enfocándose en la innovación en marketing, ya que los medios de comunicaciones y las redes sociales son ambientes propicios para el desarrollo de modelos de negocio que requieran de la difusión de

sus productos y servicios en las plataformas digitales a un bajo costo y sacando el mayor provecho de las mismas.

Conclusiones:

1. Si bien es cierto que se han logrado avances relacionados con el estudio, la importancia y la definición de los modelos de negocio, también es cierto que estos modelos de negocio irán cambiando de acuerdo con el factor de diferenciación que esté buscando la empresa frente a su competencia.
2. De acuerdo con los autores mencionados en este documento, la implementación de un modelo de negocios adecuado es determinante para alcanzar el posicionamiento deseado por una empresa. Es por esto que es necesario hacer uso de herramientas como el Canvas, que permitan a las empresas analizar cada uno de los factores que pueden afectar el modelo de negocios que se quiere adoptar, para evitar que este fracase.
3. La información relacionada con nuevos modelos de negocios es limitada por que son modelos que recién comienzan a tomar fuerza, lo cual permite a futuro ampliar la línea de investigación sobre estos modelos para analizar qué factores los han llevado a ser exitosos
4. La innovación en modelos de negocios es un tema que debe ser promovido por el gobierno de cada país, por medio de programas y políticas que estimulen al empresario consolidado y al emprendedor a ser más competitivos a través de ideas innovadoras que les permitan crear factores de diferenciación frente a las empresas del mismo sector presentes en la región en la que se encuentran.

Referencias.

- Alcazar , P. (2016). *Cómo crear un negocio Low Cost*. Obtenido de https://www.camaradesevilla.com/sites/webcamara/files/recursos/Como_crear_comercio_low_cost.pdf
- Al-Debei. (2008). *Defining the Business Model in the New World of Digital Business. Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems*.
- Campos, F. (2010). Las Empresas de Medios de comunicación revisan y amplían sus Modelos de negocio. Obtenido de <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=199516111023>
- Casadesus, R., & Ricart, J. (2011). How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>
- Davila, J., López, D., & Depablos, C. (2012). El sector de la telefonía móvil como modelo de negocio abierto en un contexto de innovación sistémica. *Universia Business Review*. Obtenido de <https://web-a-ebsohost-com.hemeroteca.lasalle.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=bf144b2b-11f8-41cc-a8cf-5dd35f735ab5%40sdc-v-sessmgr03>
- ECD confidencial digital*. (02 de 02 de 2017). Obtenido de <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/negocio/exito-empresas-low-cost/20170202111950084282.html>
- Fajardo, O. (2009). Modelos de negocio abiertos. Una solución para los mercados saturados. *Frindly Business*.
- Gallardo, Y., & Moreno, A. (2009). Recolección de información. *Aprender a investigar - Instituto Colombiano para el Fomento de la educación superior ICFES*, p. 28.
- George, G., & Bock , A. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1490251
- Goyanes, M. (2012). Estrategias y modelos de negocio: aclaración de conceptos y terminología de prensa en internet. P.425.
- Guerrero, M. (2016). Open business models in entrepreneurial stages: evidence from young Spanish firms during expansionary and recessionary periods. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Obtenido de <https://link-springer-com.hemeroteca.lasalle.edu.co/article/10.1007/s11365-014-0348-x>
- INADEM. (2011). *Instituto Nacional del Emprendedor*. Obtenido de Taller creando negocios: <https://rae.inadem.gob.mx/benefits/benefit/id/394/>
- Izquierdo , J. (2015). El nuevo negocio mediático liderado por Netflix: estudio del modelo y proyección en el mercado español. *El Profesional de la Información*.
- Jhonson, M. (2010). A New Framework for Business Models. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2010/01/is-your-business-model-a-myste-1>

- Martínez, E. (2013). El Modelo de Negocio como base del éxito. Obtenido de http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_EL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL-UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mutis , J., & Ricart , J. (2008). Innovación en modelos de negocio la Base de la Pirámide como campo de experimentación. *Dialnet Unirioja*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2656423>
- OBS Bussiness School. (2018). Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/mba/5-tipos-de-modelo-de-negocio-ejemplo-de-exito>
- OECD. (2005). Manual de Oslo guía para la recogida e interpretación de datos sobre la innovación. Obtenido de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio* (Vol. 3ra Edición).
- Palacios, M., & Duque , J. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración y desarrollo*, p. 24.
- PNUD. (02 de 05 de 2017). Obtenido de Programa de las naciones unidas para el desarrollo: <http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/presscenter/articles/2017/05/03/pnud-promueve-soluciones-innovadoras-para-combatir-la-pobreza-en-colombia.html>
- Prim, A. (2014). *Innokabi: Modelo canvas explicado Paso a Paso y con Ejemplos*. Obtenido de <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>
- Rajala, R., & Westerlund, R. (2005). *Business Models: A New Perspective on Knowledge-Intensive Services in the Software Industry*.
- Rangel, C. (2016). La nueva era de la polarización de los hábitos de consumo: Lujo Vs. Lowcost. *Questiones Publicitarias*. Obtenido de [file:///C:/Users/PC/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/6-9-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/6-9-1-SM%20(1).pdf)
- Rincón, C., & Díaz, R. (2016). Una aproximación teórica a la innovación. Fuentes y barreras en el sector lácteo. P.98. Obtenido de <http://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/cife/article/view/3436>
- Roldan , J., Mendez , J., Olvera, A., & Ledezma, A. (2017). Estudio descriptivo de la evolución de los modelos de gestión operativa y estratégica de las empresas manufactureras locales y de capital extranjero localizadas en Puebla - México. Obtenido de <file:///C:/Users/PC/Downloads/1157-3863-1-PB.pdf>
- Sampieri, R. (2001). *Metodología de la Investigación* (Vol. 2da Edición). McGraw-Hil.
- Sandulli, F., & Chesbrough, H. (2009). Open Business Models: Las dos caras de los modelos de negocios abiertos. *Universia Business Review*, 15.
- Spieth, P., & Schneider , S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Springer Link*. Obtenido de <https://link-springer-com.hemeroteca.lasalle.edu.co/article/10.1007/s11573-015-0794-0>

- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. Obtenido de <https://www-tandfonline-com.hemeroteca.lasalle.edu.co/action/doSearch?AllField=Business+Models+for+Electronic+Markets>
- Traslaviña, D. (2018). Colombia: Crecimiento de innovación es solo del 1,1% en el país, América Retail. *America Retail*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-crecimiento-de-innovacion-es-solo-del-11-en-el-pais/>
- Vives, L., & Svejenova, S. (2009). Innovando en el modelo de negocio: la creación de la banca cívica. *Universia Business Review*. Obtenido de <https://ubr.universia.net/article/view/707/innovando-modelo-negocio-creacion-banca-civica>
- Warren, A., & Govindarajan, V. (2016). El gigante negocio de Amazon en la India. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.es/modelos-de-negocio/176/el-negocio-del-gigante-amazon-en-la-gigante-india>
- Weber, K. (2017). MGPDl: modelo de gestión de la I+D+i en las organizaciones. Obtenido de [file:///C:/Users/PC/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/19048-75672-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/19048-75672-1-PB%20(1).pdf)
- Zott, C. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*.