

Monitorización del proceso emprendedor a través del modelo de negocio

MONITORING AN ENTREPRENEURIAL PROCESS THROUGH ITS BUSINESS MODEL

ABSTRACT: This work addresses two objectives: From a theoretical point of view, deepening the understanding of the entrepreneurial process in its early stage and, from a methodological perspective, demonstrate the potential of the business model as a tool for exploring and studying the firm process at such stage. For this purpose, an adaptation to the theoretical framework for business models is proposed by developing a methodology for longitudinal analysis at this early stage of the life of a firm, presented through a revealing case. This supports many of the theoretical findings in this field and allows to identify new research paths. In this way, the paper reveals the importance of exposing the factors that influence the evolution of the entrepreneurial process through the analysis of the evolution of the underlying business model, and how the internal elements of the firm are in accordance with the environment in order to set up a business project in its early stage. This work helps at mitigating the need for developing longitudinal studies by including the temporal dimension in the business model, an issue rarely addressed in the literature.

KEYWORDS: Business model, entrepreneurial process, case study, longitudinal analysis.

MONITORIZAÇÃO DO PROCESSO EMPREENDEDOR POR MEIO DO MODELO DE NEGÓCIO

RESUMO: O presente trabalho aborda dois objetivos: a partir de um ponto de vista teórico, aprofundar no conhecimento do processo empreendedor na fase incipiente e, a partir de um ponto de vista metodológico, evidenciar o potencial do modelo de negócio como ferramenta de prospecção e estudo do processo empreendedor nessa fase. Com este objetivo propõe-se a adaptação do marco teórico sobre os modelos de negócio, ao mesmo tempo em que desenvolve uma metodologia para a análise longitudinal nesta primeira etapa da vida de uma empresa, utilizando um caso revelador. Isso permite confirmar muitas das descobertas teóricas do campo de estudo e identificar novas questões de pesquisa. Assim, mostra-se a importância de revelar que fatores influem na evolução do processo empreendedor por meio da análise da evolução do modelo de negócio que subjaz, e como se ajustam os elementos internos da empresa com os do ambiente para ir configurando um projeto empresarial em sua fase inicial. O trabalho contribui para diminuir a necessidade de desenvolver estudos de corte longitudinal, ao incluir a dimensão temporal no modelo de negócio, questão escassamente abordada na literatura.

PALAVRAS-CHAVE: Modelo de negócio, processo empreendedor, estudo de caso, análise longitudinal.

MONITORAGE DU PROCESSUS ENTREPRENEUR AU MOYEN DU MODÈLE D'AFFAIRES

RÉSUMÉ : Ce document vise deux objectifs : d'un point de vue théorique, d'approfondir la compréhension du processus entrepreneur dans le stade précoce et, à partir d'un point de vue méthodologique, de démontrer le potentiel du modèle d'affaires comme un outil pour l'exploration et l'étude du processus entrepreneur à ce stade. À cet effet, on propose l'adaptation du cadre théorique aux modèles d'affaires, et en même temps on développe une méthodologie pour l'analyse longitudinale du premier stade de la vie d'une entreprise, en utilisant un cas révélateur. Ceci permet de confirmer nombre de découvertes théoriques dans le champ d'étude et d'identifier des nouvelles questions de recherche. Ainsi, on peut témoigner l'importance d'exposer les facteurs qui influencent l'évolution du processus entrepreneur à travers l'analyse de l'évolution du modèle d'affaires sous-jacent, et comment les éléments internes de l'entreprise sont conformes à l'environnement pour configurer un projet d'entreprise à son stade précoce. Le travail contribue à atténuer la nécessité de développer des études de coupe longitudinales, en incluant la dimension temporelle dans le modèle d'affaires, une question qui est rarement traitée dans la littérature.

MOTS-CLÉ : Modèle d'affaires, processus entrepreneur, étude de cas, analyse longitudinale.

CORRESPONDENCIA: Dra. Rosa M. Batista-Canino. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Campus Universitario de Tafira, Edificio de CC.EE. y Empresariales-Módulo C., Despacho-C.2.16. 35017, Las Palmas de Gran Canaria, España.

CITACIÓN: Batista-Canino, R. M., Bolívar-Cruz, A., & Medina-Brito, P. (2016). Monitorización del proceso emprendedor a través del modelo de negocio. *Innovar*, 26(61), 83-102. doi: 10.15446/innovar.v26n61.57168.

ENLACE DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n61.57168>.

CLASIFICACIÓN JEL: M13, M10, M20.

RECIBIDO: Abril 2013, **APROBADO:** Octubre 2014.

Rosa M. Batista-Canino

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales
 Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
 Las Palmas de Gran Canaria, España
 Emprendimiento, Empresa Digital e Innovación
 Correo electrónico: rosa.batistacanino@ulpgc.es
 Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1882-4115>

Alicia Bolívar-Cruz

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales
 Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
 Las Palmas de Gran Canaria, España
 Emprendimiento, Empresa Digital e Innovación
 Correo electrónico: alicia.bolivar@ulpgc.es
 Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2765-527X>

Pino Medina-Brito

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales
 Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
 Las Palmas de Gran Canaria, España
 Emprendimiento, Empresa Digital e Innovación
 Correo electrónico: pino.medina@ulpgc.es
 Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5034-2082>

RESUMEN: El presente trabajo aborda un doble objetivo: desde un punto de vista teórico, profundizar en el conocimiento del proceso emprendedor en la fase incipiente y, desde un punto de vista metodológico, evidenciar el potencial del modelo de negocio como herramienta de prospección y estudio del proceso emprendedor en dicha fase. Con este fin se propone la adaptación del marco teórico sobre modelos de negocio, al tiempo que se desarrolla una metodología para el análisis longitudinal en esta primera etapa de la vida de una empresa, utilizando un caso revelador. Ello permite confirmar muchos de los hallazgos teóricos del campo de estudio e identificar nuevas cuestiones de investigación. Así, se pone de manifiesto la importancia de desvelar qué factores influyen en la evolución del proceso emprendedor a través del análisis de la evolución del modelo de negocio que subyace, y cómo se ajustan los elementos internos de la empresa con los del entorno para ir configurando un proyecto empresarial en su fase temprana. El trabajo contribuye a mitigar la necesidad de desarrollar estudios de corte longitudinal, al incluir la dimensión temporal en el modelo de negocio, cuestión escasamente abordada en la literatura.

PALABRAS CLAVE: Modelo de negocio, proceso emprendedor, estudio de caso, análisis longitudinal.

Introducción

El enorme dinamismo mostrado por la investigación en *entrepreneurship* en las últimas décadas se ha focalizado más en conocer mejor las causas del fenómeno emprendedor y los elementos que rodean al mismo, que en

el análisis de la actuación del emprendedor y de su empresa (Stevenson y Jarillo, 1990). El presente trabajo trata de avanzar en este campo, fijándose como primer objetivo conocer cómo acontece el proceso emprendedor en la fase incipiente del negocio, aquella en la cual la organización es considerada nueva empresa, estadio previo a su consolidación (véase Miller y Friesen, 1984; Reynolds, Bosma, Autio, Hunt, de Bono, Servais, López-García y Chin, 2005).

Con este propósito se trata no tanto de confirmar la teoría, como de evidenciar nuevas cuestiones de estudio en el campo, que permitan profundizar en la complejidad del proceso emprendedor, proceso, por otra parte, de naturaleza netamente dinámica (Newbert, 2005). Entramos pues en el epicentro mismo del debate acerca de la verdadera naturaleza de la actividad emprendedora (Moroz y Hindle, 2011), que la investigación cuantitativa, enfocada principalmente en análisis de corte transversal, revela con torpeza y de manera muy primaria. En este sentido, Dess, Lumpkin y McGee (1999) apuntan el desenfoque de las investigaciones a corto plazo, llevando al investigador a conclusiones erróneas que basan la teoría en resultados descriptivos y coyunturales muy alejados de las causas reales de los hechos.

Esta evidencia inquieta a los investigadores del campo que reclaman la necesidad de desmitificar el fenómeno del proceso emprendedor introduciendo perspectivas más interpretativas, cualitativas, contextualizadas y orientadas a los procesos, al objeto de revelar cuestiones aún por descubrir (McDonald, Gan y Anderson, 2004). Este hecho invita a proporcionar estudios de corte longitudinal basados en el análisis de casos de estudio, más laboriosos si cabe, pero ricos en observaciones y profundidad. Lo que se pretende no es suplantar la investigación cuantitativa y la de corte seccional, sino que es cuestión de complementarlas y apoyarlas, para impulsar la investigación y el desarrollo de nuevas hipótesis de trabajo. Sin embargo, este enfoque e interés investigador no es nuevo. Miller y Friesen (1984), hace ya más de dos décadas, resaltaban el valor del análisis longitudinal para evidenciar cómo la estrategia, la estructura y el entorno se interrelacionan a través del ciclo de vida de la empresa; por otra parte, Low y MacMillan (1988) hacían una llamada a la necesidad de estudios longitudinales en el campo. Además, y dado que el modelo de negocio debe ser dirigido a través del tiempo, evolucionando a voluntad del emprendedor, el análisis seccional es posible, pero el longitudinal es necesario (Hedman y Kalling, 2003).

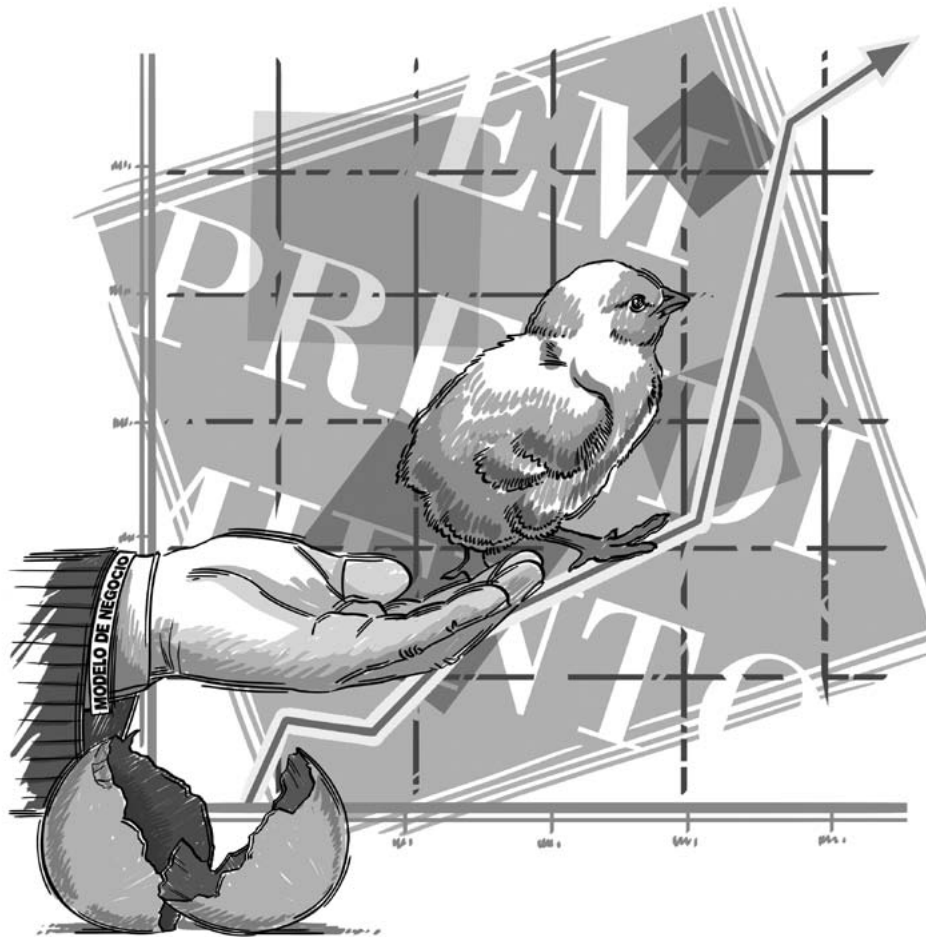
El concepto de modelo de negocio es una buena guía para llevar a cabo el seguimiento del proceso emprendedor desde un plano longitudinal, evidenciando la magnitud y

profundidad de las decisiones que el equipo emprendedor lleva a cabo en la conformación de la oportunidad de negocio. Al mismo tiempo aporta un esquema sencillo y comprensible –desprovisto de complejidades y artificios– de cómo operan las empresas de cualquier naturaleza y en cualquier etapa de su vida. Sin embargo, ahora el reto es su aplicación a casos y situaciones reales (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005), enmarcándose la presente investigación en esta línea. Así, un segundo propósito de este trabajo es evidenciar el potencial del esquema de análisis de modelos de negocio en el estudio del proceso emprendedor, procurando una metodología adecuada para el seguimiento de una nueva empresa en su fase temprana. Ello nos ha exigido realizar una labor de revisión y sistematización de la literatura, dada su riqueza y dispersión, así como de adaptación del marco teórico sobre modelos de negocio a este propósito.

El trabajo queda articulado en cinco epígrafes precedidos por el presente. El segundo apartado presenta los principales hallazgos de la literatura sobre proceso emprendedor que precede a un tercer epígrafe donde se aborda el concepto de modelo de negocio, repasando los principales elementos que lo componen. En el cuarto apartado se propone el marco teórico desde el cual se abordará el estudio de la fase incipiente de empresas nuevas y que entendemos como principal contribución de este trabajo junto a la metodología seguida para su análisis, cuestión que se aborda en el quinto apartado. Previamente a las conclusiones finales del estudio, se extraen conclusiones específicas para el caso analizado, y se revelan cuestiones de interés general para la construcción de la teoría.

El proceso emprendedor: enfoques de estudio y perspectivas metodológicas

El análisis del proceso emprendedor sigue estando en el cajón de los asuntos pendientes en el campo de estudio del fenómeno emprendedor. Aunque muchos reconocen la urgencia de abordar en profundidad su análisis (McKelvey, 2004; Steyaert, 2007; Hindle, 2010), dada la necesidad de entrar en el corazón, en la esencia misma del fenómeno emprendedor, pocos son los que han tratado de investigarlo desde un plano empírico y no solo conceptual. El trabajo de Moroz y Hindle (2011) es revelador al encontrar que, de los escasos 32 trabajos publicados sobre la modelización del proceso emprendedor en 40 años de investigación del fenómeno emprendedor –pues estos autores analizan hasta 2010–, solo 12 sustentan sus hallazgos sobre evidencias empíricas, destacando al tiempo la preponderancia del enfoque



cualitativo frente al cuantitativo. Abunda pues el tratamiento teórico y orientado a la generación de modelos teóricos en los que se ponen de manifiesto, principalmente, los elementos que integran el proceso y no tanto la propia dinámica que caracteriza al mismo.

Conocer qué hace el emprendedor y cómo lo hace (Stevenson y Jarillo, 1990), así como cuál es la esencia misma del proceso emprendedor que lo distingue de otros –especialmente del directivo– y es, a su vez, común a todos los procesos de igual naturaleza (Moroz y Hindle, 2011) es todavía un tema no suficientemente abordado en la literatura y con importantes lagunas aún. Sí parece existir unanimidad en que la mejor comprensión del fenómeno requiere analizar en profundidad la interacción entre individuo/s, organización, entorno y proceso (Gartner, 1985; Bruyat y Julien, 2000; McKelvey, 2004), ganando la oportunidad de negocio un protagonismo creciente en la configuración de este proceso (Shane y Venkataraman, 2000; Shane, 2003; Timmons y Spinelli, 2007). No obstante, en su revisión Moroz y Hindle (2011) no logran encontrar en la literatura una caracterización inequívoca del proceso que permita desmitificarlo al tiempo

que se conceptualiza apropiadamente, existiendo una cierta alegría y despreocupación en el campo cuando se utiliza este término. Cuatro grandes enfoques parecen dominar este intento de modelización según estos autores: (i) la perspectiva emergente, influida por las teorías del comportamiento organizativo y por la dirección estratégica, que considera el proceso emprendedor como la formación de un nuevo tipo de negocio; (ii) la perspectiva de creación de nuevo valor, fundamentada en la teoría económica, que entiende el proceso como la vía para revelar los aspectos endógenos de la innovación del individuo; (iii) la perspectiva de proceso creativo en que se asume este como la esencia del proceso emprendedor y (iv) la perspectiva de descubrimiento de la oportunidad que realza la capacidad perceptiva respecto al entorno. Todas ellas son imperfectas a la hora de distinguir el proceso, para encontrar en él lo que es genérico y único a la vez.

Aunque continúa todavía el debate, y el campo de trabajo está inmerso en una senda de progreso, los elementos que integran el proceso emprendedor parecen estar más o menos claros, no así la metodología que apenas ha sufrido cambios. En tal sentido, no parece útil que este progreso

deba mantenerse solo en un debate casi dialéctico, pues creemos que el avance metodológico en su estudio es también importante para ayudar a distinguir mejor cómo es el proceso emprendedor y cuál es su verdadera naturaleza. Un repaso a los trabajos empíricos de corte cualitativo que se han llevado a cabo, con el fin de distinguir este proceso, nos lleva a determinar cuáles son las técnicas que han dominado el campo. Con este fin, partimos del trabajo de Langley (1999) en el que se propone la existencia de siete estrategias o modos de analizar los datos sobre procesos en términos de su capacidad para generar teoría. Así, de todas las que este autor señala, detectamos que la estrategia de la narrativa y la teoría fundamentada han sido las más recurrentes en los trabajos de corte cualitativo cuando se analiza el proceso emprendedor. La primera consiste en la construcción de una historia detallada a partir de los datos, como se hace en los trabajos de Badguerahanian y Abetti (1995) y Jack, Drakopoulou-Dodd y Anderson (2008). Por su parte, la estrategia de la teoría fundamentada (Glaser y Strauss, 1967), de carácter inductivo, requiere que el investigador, ignorando la teoría o modelos teóricos previos, recolecte los datos, los codifique y trate de buscar un patrón que explique la realidad. Esta última estrategia ha sido utilizada en trabajos centrados en el proceso emprendedor como los de Burgelman (1983), Gersick (1994), Bhave (1994) y Baker y Nelson (2005). Es aquí donde creemos se encuentra una de las principales aportaciones que nuestro trabajo lleva a cabo, proporcionando una estrategia de análisis específica para el estudio del proceso emprendedor de corte cualitativo, herramienta que va a permitir visualizar los elementos clave del proceso emprendedor y sus dinámicas. Así, creemos que esta herramienta aporta claridad de análisis y una alta capacidad para captar la evolución del proceso emprendedor a través del modelo de negocio en un marco temporal amplio, al tiempo que facilita la revisión de la teoría sobre el proceso emprendedor y su naturaleza.

El modelo de negocio: concepto y principales dimensiones

Muchos son los autores que, desde diferentes disciplinas (*i.e.*, *management* (Ricart, 2009), sistemas de información (Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Osterwalder *et al.*, 2005), organización industrial (Salas-Fumás, 2009), etc.), han aportado su definición del término *modelo de negocio* y, aunque la mayoría alude a la falta de consenso y conocimiento completo del mismo, se puede identificar un conjunto de elementos comunes: elección estratégica, creación de valor, captura de valor o red de valor (Shafer, Smith y Linder, 2005).

Asimismo, podemos diferenciar aquellas conceptualizaciones que aportan carácter prescriptivo al modelo de negocio expuesto, indicando qué es lo que se debe incorporar a un modelo para que sea considerado óptimo (Magretta, 2002; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Johnson, Christensen y Kagerman, 2008; Teece, 2010), de aquellas otras que definen el modelo de negocio desde un punto de vista puramente descriptivo (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010, 2011). Sin embargo, para el desarrollo del presente trabajo consideramos que el modelo de negocio se refiere a cómo la empresa desarrolla su negocio (Osterwalder *et al.*, 2005; Ricart, 2009) y explota la oportunidad encontrada (Shane y Venkataraman, 2000). Representa no solo las elecciones que lleva a cabo, además de sus consecuencias (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010, 2011), sino un "conjunto interrelacionado de variables de decisión" (Morris, Schindehutte y Allen, 2005) sobre las que el emprendedor ha de actuar voluntariamente.

En aras de analizar el conjunto coherente de variables que conforman el modelo de negocio y las interrelaciones que se establecen entre ellas, se han revisado los trabajos relacionados. Con este fin se parte del artículo de Morris *et al.* (2005) publicado en la *Journal of Business Research*, procediendo a analizar e incorporar los trabajos publicados a partir de 2002, centrándonos particularmente en los más citados desde esa fecha.

En el Anexo 1 se resumen los principales hallazgos surgidos de esta revisión, recogiendo pormenorizadamente los elementos que cada autor incorpora en el modelo de negocio: número de dimensiones que contempla, si el modelo cuenta con apoyo empírico, tipo de datos que utiliza, así como si procede o no del estudio de empresas en el campo del comercio electrónico. Como quiera que continuamos el trabajo desarrollado por Morris *et al.* (2005) incorporando todos aquellos trabajos desarrollados en la última década, se aprecia en las últimas columnas la procedencia del análisis realizado distinguiendo entre la revisión precedente y la propia. De ella puede advertirse el gran número de trabajos que se han interesado por el tópico, además de las variadas perspectivas y visiones que se ofrecen al respecto. Como ya han señalado algunos autores (Mahadevan, 2000; Osterwalder *et al.*, 2005), una buena parte de los trabajos proceden del campo del comercio electrónico. Prueba de ello es que, de 14 trabajos que cuentan con apoyo empírico¹, seis se centran en este sector. Como caso particular destaca el trabajo de Svejnova, Planellas

¹ A efectos de delimitar los trabajos con apoyo empírico se ha optado por excluir aquellos que utilizan casos reales a efectos ilustrativos pero que no realizan un estudio de caso propiamente dicho.

y Vives (2010) que analiza un modelo de negocio individual, investigando el conjunto de actividades y recursos estratégicos que un individuo, el reputado cocinero Ferran Adrià, emplea para crear y capturar valor, mientras persigue sus intereses y motivaciones. Por su parte, Yunus, Moingeon y Lehmann-Ortega (2010) describen tres componentes para un modelo de negocio convencional –proposición de valor, constelación de valor y ecuación de beneficios–, matizando cómo cambian estos elementos cuando se trata de un modelo de negocio social. En este caso, el modelo se descompone en cuatro elementos –proposición de valor, constelación de valor, ecuación de beneficio económico y ecuación de beneficio social– y se especifica que tanto la proposición de valor como la constelación de valor deben abarcar todos los grupos de interés de la organización y no solo a los clientes a los que sirve la misma.

El número de elementos que integran el modelo ofrece gran variabilidad, oscilando entre los nueve (Yip, 2004) y los dos (Itami y Nishino, 2010; Casadesus-Masanell y Ricart, 2011). Entre los elementos más citados se encuentran la proposición de valor (mencionada en 13 trabajos) y los recursos (citados en 11 investigaciones). Hay otros que en un mismo término engloban diferentes conceptos. Esto es lo que ocurre, por ejemplo, con el término *red de valor* que abarca elementos como las alianzas o la relación con el cliente.

Únicamente un modelo de los estudiados introduce la dimensión temporal (Hedman y Kalling, 2003) con el objetivo de cubrir las dinámicas que el modelo de negocio sufre a lo largo del tiempo y las restricciones culturales a las que los directivos tienen que hacer frente. En este sentido, Osterwalder *et al.* (2005) indican que la relación entre modelos de negocio y tiempo ha sido poco discutida aún. No obstante, se detectan algunas aportaciones, aún escasas, orientadas a mitigar esta laguna, como la realizada por Sosna, Trevinyo-Rodríguez y Velamuri (2010), que analiza mediante un estudio de casos la evolución del modelo de negocio de una empresa española, o la de Demil y Lecqoc (2010), que aborda el modelo de negocio de un club de fútbol durante una década.

Configuración de la herramienta para monitorización

La configuración de la herramienta para monitorizar el proceso emprendedor se llevó a cabo desde la revisión teórica realizada y presentada en el anterior epígrafe, tratando de encontrar la estructura más simple pero a la vez completa de todas las propuestas e incluir los elementos que la literatura considera clave en el proceso emprendedor: la oportunidad de negocio, el equipo emprendedor, el concepto

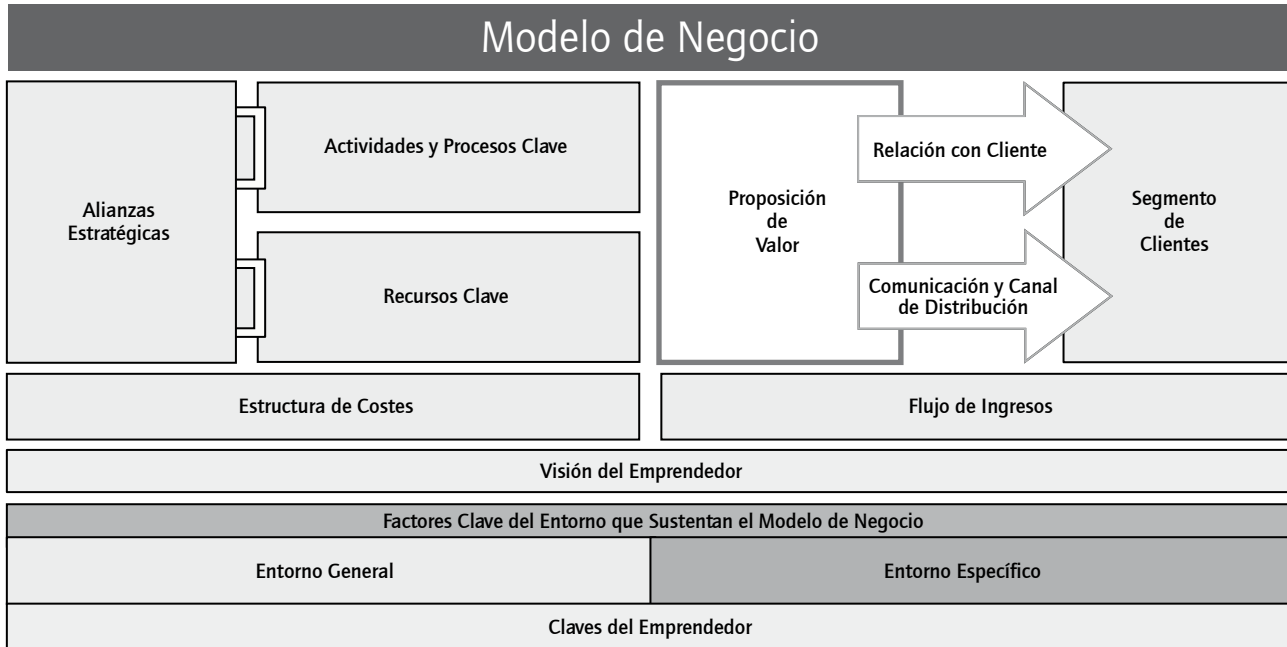
de negocio, los recursos disponibles para el proceso y el entorno que rodea al mismo (Cooper y Gimeno-Gascón, 1992; Bhave, 1994; Gartner, 1985; Korunka, Frank, Lueger y Mugler, 2003; Shane, 2003; Timmons y Spinelli, 2007; Cunneen y Mankelov, 2007; entre otros).

Así, el modelo propuesto por Osterwalder *et al.* (2005), desarrollado tras comprobar los elementos más comunes que encuentran en la literatura y que al menos son considerados por dos o más autores, parece cumplir con estas expectativas. No obstante, estos autores optan, y así lo justifican, por no incluir en la configuración del modelo todo lo que se relaciona con la implementación del mismo, quedando fuera de su propuesta aspectos relacionados con la competencia o el entorno de la empresa. Así, para estos autores son nueve los bloques que conforman el modelo de negocio de una empresa: (1) segmentos de clientes; (2) proposiciones de valor que cumplen con los requerimientos específicos del cliente y explican por qué estos eligen una empresa frente a otra; (3) canales para llegar a los clientes; (4) relaciones con los clientes; (5) corrientes de ingresos; (6) recursos clave; (7) actividades clave; (8) relaciones o socios clave y, finalmente, (9) estructura de costes.

A este conjunto de elementos que conformarán el modelo de negocio y que encajan entre sí para crear una particular forma de hacer negocio y de aprovechar una oportunidad, consideramos imprescindible añadir algunos elementos propios del proceso emprendedor y que, en el argot de Osterwalder *et al.* (2005), supondría preocuparnos más por cómo se implementa el modelo de negocio que por el modelo de negocio en sí mismo. No obstante, este debate lo consideramos accesorio en la medida en que el propósito de este trabajo es mostrar la relevancia de esta herramienta para monitorizar la evolución del modelo de negocio fruto del propio proceso emprendedor.

De esta forma, el entorno, que modula la forma en que el modelo evoluciona, y el equipo emprendedor, con su percepción del mismo y visión compartida del negocio, deben estar también presentes en el análisis (véase Figura 1), completando de este modo el modelo de negocio propuesto por Osterwalder *et al.* (2005). En tal sentido, Cule y Robey (2004) apuntan la importancia de utilizar un planteamiento teórico que nos permita movernos desde el nivel organizativo hacia niveles de análisis que posibiliten conocer mejor las emociones e interpretaciones de los individuos que están afectados por un mismo proceso, razón por la cual incorporar el equipo emprendedor en el análisis resulta crucial. Además, son muchos los trabajos que tanto en la configuración del modelo, como en su aplicación consideran imprescindible contemplar el efecto del entorno (Morris *et al.*, 2005; Yip, 2004; Kordnaeij, Mohtadi,

FIGURA 1. Elementos del modelo de negocio para el análisis del proceso empresarial



Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder *et al.* (2005).

Abdi y Danaeefard, 2011), pero más importante aún lo es para entender el proceso emprendedor en toda su extensión (Brüdel, Preisendörfer y Ziegler, 1992; Stearn, Carter y Reynolds, 1991; Tsai, MacMillan y Low, 1991).

Metodología

Al interesarnos en *cómo* el emprendedor conduce la fase incipiente de la nueva empresa, se ha optado por seguir una metodología cualitativa basada en el método del estudio de casos (Yin, 1994). Dicha metodología se utiliza cada vez con más frecuencia en el campo de la creación de empresas por tratarse de un enfoque válido y valioso (Weber, 2004; Cepeda, 2006) al profundizar en la realidad compleja de las empresas en desarrollo. Tratamos de ejemplificar y demostrar la validez del esquema de generación de modelos de negocio al tiempo que buscamos la generalización analítica de nuestro trabajo, en lugar de la generalización estadística (Gibbert, Ruigrok y Wicki, 2008), es decir, este trabajo se interesa en la generalización desde la observación empírica hacia la teoría y no hacia la población, buscando con ello la validez externa de la investigación emprendida al tiempo que se ilustra y ejemplifica la estrategia de investigación. Esta es la razón por la que el presente trabajo se centra en un caso único, al igual que se ha hecho en estudios previos (Martínez-Ramos, 2004, Macpherson, Jones y Zhang, 2004; Park, 2005; Lichtenstein, Dooley y Lumpkin, 2006; Urbano y Toledano, 2008; Demil y Lecqoc, 2010; Sosna *et al.*, 2010) al entender que se trata

además de un caso extremo o revelador, como se pondrá de manifiesto a continuación (Yin, 1994).

La selección del caso de estudio se ha llevado a cabo con el siguiente protocolo: (1) seguimiento continuado de las iniciativas empresariales desarrolladas en el Programa Universitario de Ayuda a la Creación de Empresas (en adelante, PUACE) de una universidad española, que inició su actividad en el año 2004 y desde el cual se han creado, desde su constitución, una media de 10 empresas al año, acumulando un total de 82 hasta el año 2011; (2) análisis pormenorizado de las empresas creadas y seguimiento de la actividad –mortalidad, indicadores clave y evolución del plan de negocio– y (3) elaboración de los casos más significativos para su estudio. Fruto de este seguimiento se detecta la empresa objeto de análisis en el presente trabajo, considerándola como un referente digno de estudio al concurrir los siguientes hechos: (i) la empresa ha sobrepasado los 42 meses de actividad y continúa operando; (ii) no siendo empresa de base tecnológica ni internacionalizada en su origen, transita a estos estadios con extrema rapidez y, finalmente, (iii) el patrón de crecimiento que muestra la empresa no encaja en los modelos tradicionales en los que el aumento de plantilla es una de las variables clave de seguimiento, y la necesidad creciente de capital para la inversión una condición indispensable, cuestiones estas que no confluyen en el presente caso.

Además, es destacable, aunque sospechamos que anecdótico, el hecho de que el conocimiento que da origen a la

empresa se relaciona con una disciplina académica a priori difícilmente relacionada con los avances técnicos y las iniciativas de base tecnológica. Estas consideraciones ponen de manifiesto la singularidad del caso objeto de estudio, si bien hay que enmarcarlas en las particulares características del contexto geográfico y temporal en que se crea la empresa. En este sentido, ha de tenerse presente que la empresa desarrolla su actividad asentada en una isla, que forma parte de un territorio insular reconocido como una de las Regiones Ultraperiféricas de la Unión Europea, por lo que el desarrollo potencial de cualquier empresa está fuertemente marcado por un contexto de aislamiento, fragmentación, reducida superficie y lejanía de los principales mercados, tanto de suministro como de comercialización. Desde un plano temporal, inicia la actividad tan solo unos meses antes del estallido de la crisis económica mundial, viéndose afectada de lleno por un cambio considerable de su entorno general y sectorial. En relación con el contexto tecnológico, ha de tenerse presente en la valoración del caso otro factor de interés, y es que no es hasta bien entrado el año 2008 que las redes sociales comienzan su expansión mundial y uso generalizado. En tal sentido, no se debe obviar que es a finales del año 2007 cuando *Facebook* —referente mundial de las redes sociales— se traduce al francés, alemán y español. Este conjunto de circunstancias justifican el estudio de un solo caso en la presente investigación al tratarse de un caso extremo, único o revelador (Yin, 1994).

Además, y puesto que nuestro trabajo presenta una herramienta para el seguimiento longitudinal de empresas, lo más apropiado es el estudio de un único caso que permita abordar el análisis con la profusión de detalles requerida (Siggelkow, 2007), lo que no sería factible si se trabajase con múltiples casos (Eisenhardt y Graebner, 2007). Asimismo, es destacable que en los términos repasados por Gibbert *et al.* (2008) y presentados anteriormente por Yin (1994) se sigue un enfoque anidado, considerando cada etapa analizada de la misma empresa como un caso diferente dentro de la misma. De este modo, el trabajo se encamina a mitigar algunas de las carencias puestas de manifiesto en la revisión de la literatura: la necesidad de llevar a cabo estudios de carácter longitudinal (Low y MacMillan, 1988; Monge, 1995; Moroz y Hindle, 2011) que apoyen y complementen la investigación de corte transversal en el estudio del proceso emprendedor; así como a incluir la dimensión temporal en el estudio del modelo de negocio, cuestión que aún no ha recibido la suficiente atención en la literatura (Osterwalder *et al.*, 2005).

La unidad de análisis es la empresa y, concretamente, el proceso emprendedor en que se encuentra envuelta (Nielsen y Lassen, 2012). Como fuentes de información se ha hecho

uso de consulta documental, tanto interna como externa a la empresa, entrevistas en profundidad a los actores relevantes de la misma en distintos momentos de la vida de la empresa, y observación directa de la realidad del negocio —instalaciones, equipo de trabajo y gestión diaria—.

El seguimiento se proyectó con un límite temporal de 42 meses de actividad. En tal sentido, se optó por tomar este horizonte de tiempo para operativizar el concepto de nueva empresa propuesto por Reynolds *et al.* (2005), considerando como tal a aquella empresa que lleva entre tres y 42 meses en activo, es decir, operando en el mercado.

Estudio del caso

En este apartado presentamos el caso objeto de estudio, describiendo los principales hitos por los que atraviesa la empresa desde el momento de su creación, para seguidamente aplicar la herramienta para la monitorización.

Presentación del caso

Inicio de la actividad. La empresa inicia su actividad en el verano del año 2007 fruto de la oportunidad de negocio que unos estudiantes del área de humanidades, asistidos por sus profesores, detectan en el sector de servicios a la producción audiovisual. Un numeroso grupo de estudiantes que cursaban el Máster en Traducción Audiovisual, subtitulado para sordos y audio-descripción, tras un periodo de prácticas que les puso en contacto directo con el mundo de los festivales de cine y animación, encuentran la posibilidad de desarrollar una nueva empresa para dar a este sector servicios de subtitulación, así como de adaptación para personas con discapacidad. La inviabilidad de poner en marcha la empresa con tan alto número de promotores —un total de 23—, aconsejó la necesidad de que tres de ellos pusieran en marcha el proyecto al tiempo que se generaba una peculiar bolsa de trabajo conformada por los demás estudiantes quienes trabajarían en el negocio en función de los proyectos que hubieran de desarrollarse. La remuneración de los “socios” no personados como promotores se acordó que estaría, en la medida de lo posible, por encima de la media del sector, con el fin de compensar la imposibilidad de ser socio fundador. Todos aceptaron la situación de partida, constituyéndose así como Sociedad Limitada Nueva Empresa y asumiendo el rol de fundadores aquellos que mostraron las mejores dotes personales. Los fundadores optaron por formarse específicamente en gestión empresarial para la puesta en marcha, para lo que contaron con la ayuda del PUACE. Enfrentados a un mercado local difícil, en el que los precios se negocian por lo general a la baja, la empresa se vio forzada a la austeridad.

El no reparto de beneficios fue un acuerdo tácito hasta que la empresa se consolidara en el mercado.

25 meses de actividad. La inexistencia en el mercado de paquetes específicos de subtitulación a precios competitivos les llevó a crear su propio *software* de asistencia a una actividad que hasta ahora habían desarrollado de forma rudimentaria. Se incorpora a la plantilla personal investigador con ayuda de la beca Torres Quevedo², al tiempo que uno de los fundadores de la empresa decide continuar estudios de posgrado, estrechando así los lazos con la universidad local. La inquietud de los fundadores por permanecer conectados a los distintos foros y encuentros que la universidad procura a los emprendedores –i.e., foro de inversión, encuentro de emprendedores universitarios, etc.–, les lleva a tomar contacto con una persona que asume una posición de *business angel* para la empresa, no tanto por el capital que aporta al incorporarse en minoría a la sociedad, sino por su enorme experiencia con los medios de comunicación y el marketing, así como la agenda de contactos que procura a la empresa. Irrumpe con fuerza la crisis económica y, con ello, la empresa lejos de venirse abajo urde su presencia en las redes sociales, abriéndose al mundo. Tímidamente algunas empresas del sector audiovisual nacional –en el continente– se arriesgan y contratan con una empresa desconocida pero con unos precios altamente competitivos.

42 meses de actividad. Desde el inicio de la vida de la empresa, los fundadores se enrojan en encuentros internacionales con grupos de investigación norteamericanos y asisten a cursos internacionales de formación para emprendedores, en los que aprenden que la clave de su apertura al mercado internacional puede ir más allá de prestar servicios, comercializando ahora el *software* informático que desarrollan. Su incorporación al programa Aprendiendo a Exportar (APEX) del Instituto de Comercio Exterior³, al que se vinculan gracias a la Cámara de Comercio local, y a la Red Canaria de Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDE) para la innovación y desarrollo empresarial⁴,

les abre una nueva dimensión del negocio que ahora se internacionaliza, añadiendo una unidad de negocio que diversifica la actividad empresarial.

Si bien las fechas escogidas para los hitos antes relatados pueden resultar aleatorias, responden a los hechos acaecidos en la empresa y según el seguimiento realizado por las investigadoras. Recogen el momento en el que las investigadoras perciben que un nuevo modelo de negocio opera en la empresa, incluso cuando los propios emprendedores no perciben el cambio acaecido.

Monitorización del proceso emprendedor: aplicación de la herramienta al caso

Tras la generación de los modelos por las investigadoras a la luz del seguimiento de la empresa, se someten estos al equipo emprendedor para su análisis y confrontación, no antes del momento en que se proyecta el fin del seguimiento con el ánimo de preservar al equipo empresarial de cualquier influencia, manteniéndolo ajeno al método de análisis y las dinámicas propias de la investigación. Los emprendedores matizaron algunos aspectos, lagunas o interpretaciones erróneas de su realidad a las investigadoras, colaborando en la confección final de los modelos, y revelando información útil para entender en profundidad la realidad de la empresa. A continuación se analizó la evolución del modelo de negocio en las tres etapas identificadas por las investigadoras a través de las cuales se puede observar cómo los diversos elementos del modelo encajan para conformar una nueva concepción de la empresa en cada etapa.

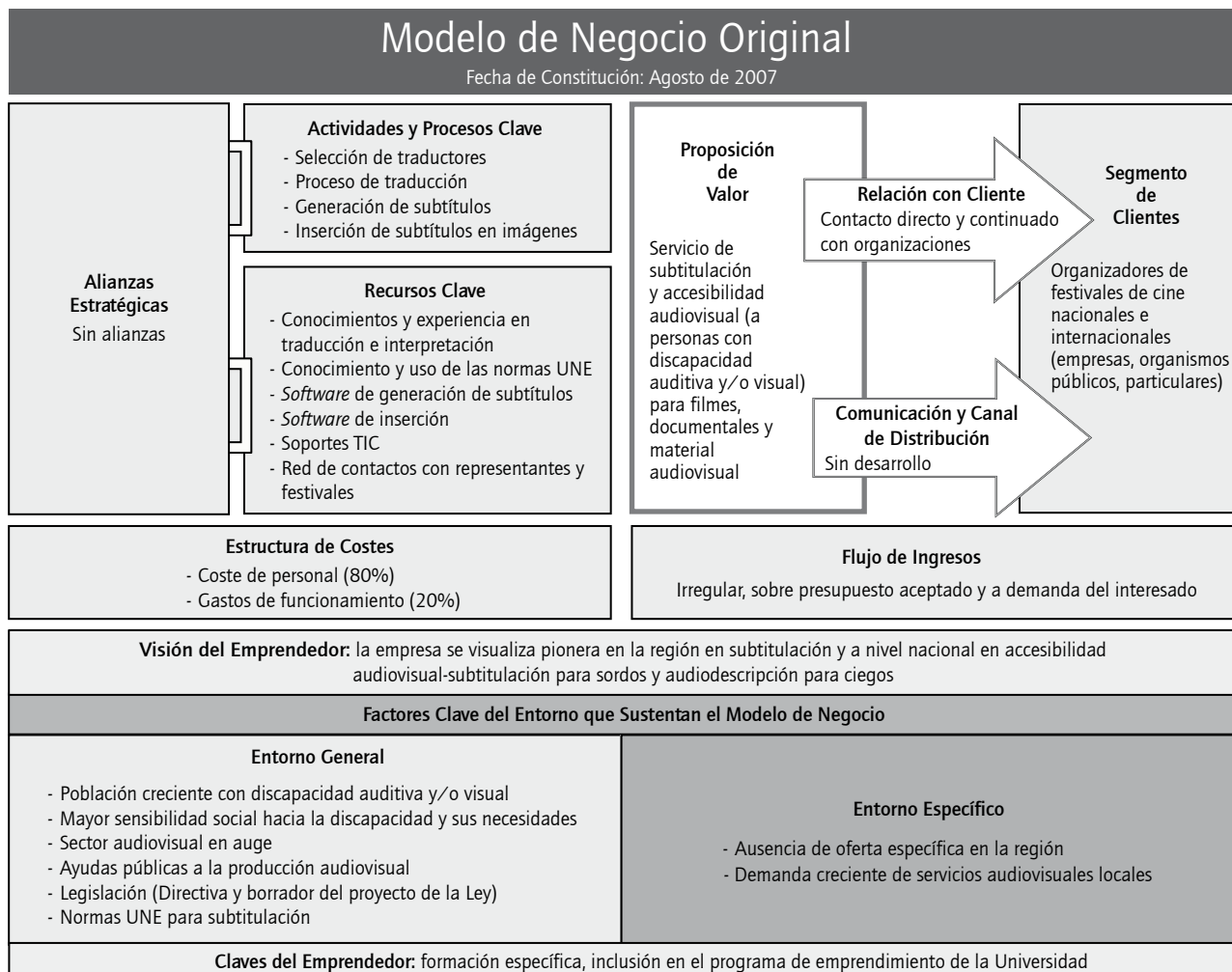
Inicio de la actividad. En la concepción el negocio se conforma sobre la base del modelo que se expone en la Figura 2. En él se aprecia la inmadurez propia de un primer boceto de lo que constituiría el negocio principal de la empresa y propuesta de valor: la prestación de un servicio de subtitulación y accesibilidad audiovisual para empresas e instituciones promotoras y organizadoras de festivales de cine, documentales y otro material audiovisual. La empresa se funda sin vinculación a socios externos –empresas o instituciones– que le procuren alguna ventaja competitiva clave para desarrollar una actividad que se sostiene fundamentalmente en los conocimientos y la experiencia que el equipo emprendedor tiene en materia de traducción e interpretación, y que encuentra en su adaptación a las normas UNE –específicas para la transcripción para personas con discapacidad auditiva y visual–, uno de sus recursos clave. Dado que pocas empresas del ámbito nacional estaban preparadas para afrontar dicha adaptación, se constituye así en una de las principales fortalezas del negocio. No obstante, la necesidad de un *software* de

² Ayudas para la contratación laboral de personal de I+D por empresas, centros tecnológicos, asociaciones empresariales y parques científicos y tecnológicos que desarrollen proyectos concretos de investigación industrial, de desarrollo tecnológico o estudios de viabilidad técnica previos.

³ El Instituto de Comercio Exterior España Exportación e Inversiones es una entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto, así como atraer inversiones exteriores a España.

⁴ La Red CIDE está compuesta por 23 centros especializados en fomentar la innovación, donde un equipo de técnicos guían y asesoran, sin coste alguno, a las empresas canarias que deciden subirse al tren de la innovación.

FIGURA 2. Modelo de negocio al inicio de la vida de la empresa



Fuente: Elaboración propia desde el caso analizado.

inserción de subtítulos que alejara a la empresa de un tratamiento rudimentario de los mismos se manifestó rápidamente como una de sus principales debilidades.

Aunque la peculiar bolsa de trabajo que generó la empresa, constituida por los colegas de formación del equipo emprendedor, no se consideraba parte de la plantilla del negocio, a todos los efectos lo era y representaba, junto al equipo emprendedor, el 80% de los costes de la actividad, para la que el flujo de ingresos se mantenía irregular y a expensas de que los contactos directos y continuados con el segmento de clientes dieran sus frutos.

El equipo emprendedor visualizaba a la empresa como pionera en la región en subtitulación y referente nacional en materia de accesibilidad audiovisual. Y esta percepción fue posible gracias a la formación específica que poseían, altamente enfocada al sector, que les permitía tener una clara

radiografía del mismo, cuestión esta que complementaron con formación específica en emprendimiento y gestión de empresas. En esta etapa, "todos hacían de todo", no existiendo un reparto preconcebido de las tareas.

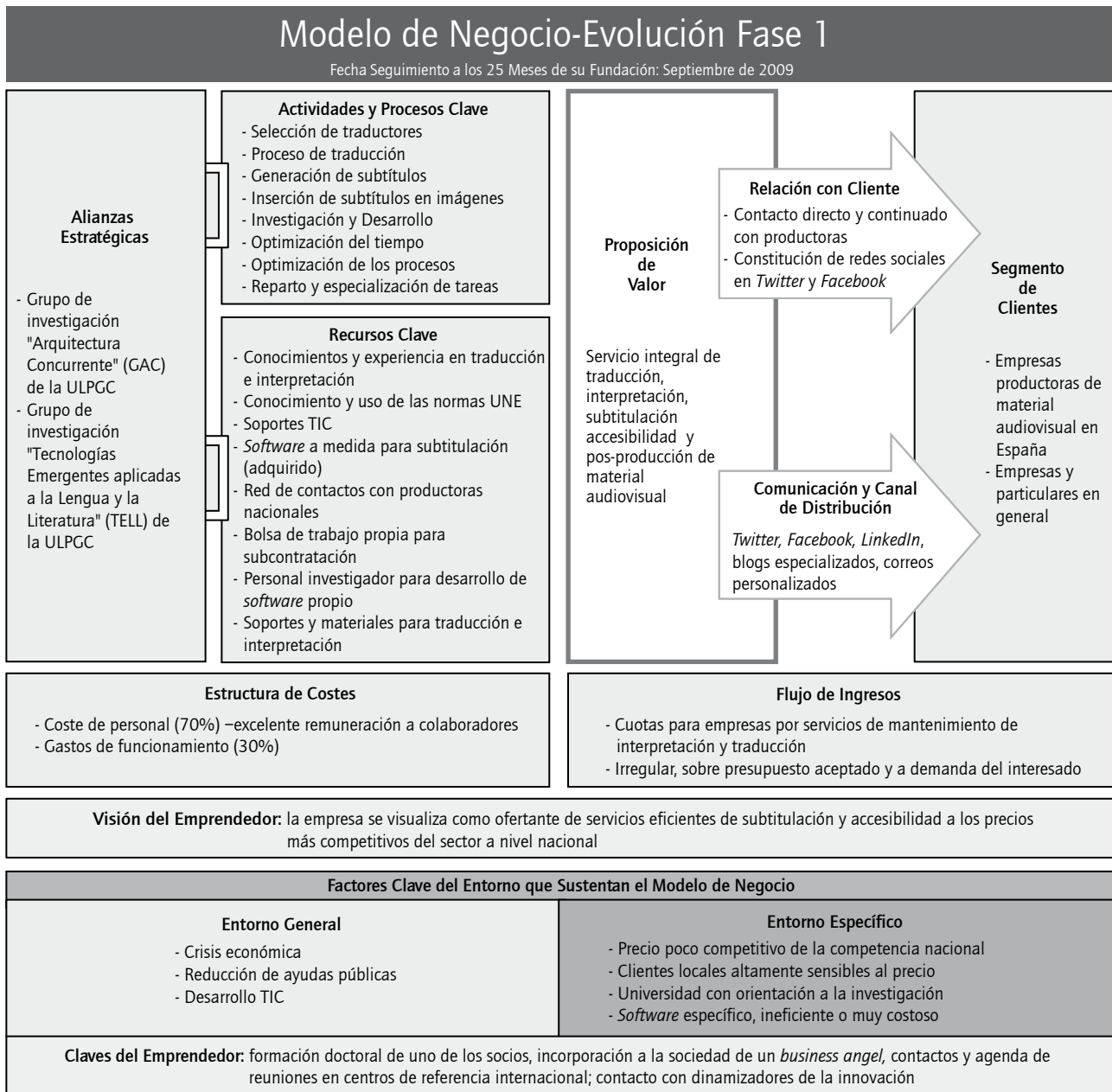
El modelo de empresa se articula para dar respuesta así a una creciente demanda de este tipo de servicios en Canarias, donde se radica la empresa, y a una clara ausencia de oferta que cubriera la misma en condiciones óptimas. Y esto es así debido a que el sector audiovisual encuentra su particular momento dorado tanto a nivel local como nacional, a lo que acompaña la creciente ayuda pública al sector, además de una mayor sensibilidad institucional hacia las personas con discapacidad auditiva y visual. No obstante, el verdadero revulsivo de este proyecto empresarial, fuente de la oportunidad de negocio que la empresa detecta, fue la anticipación al cambio en el marco legal, al coincidir su puesta en marcha con la aparición de la

Directiva Europea 2007/65/CE de Servicios de Comunicación Audiovisual del Parlamento Europeo y del Consejo de 11 de diciembre de 2007, así como, a nivel nacional, del Proyecto de Ley General de la Comunicación Audiovisual.

25 meses de actividad. La Figura 3 muestra el modelo de negocio que prevalece en una segunda etapa del proceso emprendedor que desarrolla la empresa para ubicarse mejor en el mercado, coincidente esta con septiembre del año 2009. Este modelo evidencia un giro de la empresa hacia una proposición de valor más completa que en la

primera etapa, en la que se engrosa la oferta inicial, añadiendo los servicios de traducción e interpretación, así como todo lo que tiene que ver con la posproducción de material audiovisual. Se entiende ahora que el segmento de clientes no son solo los festivales de cine, ampliándolo para abarcar a todas las empresas productoras de material audiovisual a nivel nacional –territorio insular y continental– que requieran algún tipo de servicio relacionado. La ampliación de su mercado para incluir ahora el continente se produce en virtud de la incorporación al capital de la empresa de su particular “ángel de negocios”, quien

FIGURA 3. Modelo de negocio a los 25 meses de la fundación



Fuente: Elaboración propia desde el caso analizado.

aporta su pericia en el manejo de los medios de comunicación y del marketing. Es él quien sugiere la presencia de la empresa en las redes sociales –cuestión que hasta el momento apenas se utilizaba como canal de comunicación alternativo para las empresas–. Esta mayor visualización, combinada con una carta de precios competitiva, fruto de la presión que la alta sensibilidad del cliente local ejercía sobre la empresa, fueron las claves para que, en el momento que irrumpe la crisis económica, y con ello la eliminación de ayudas por parte del Estado al sector de la producción audiovisual, la empresa se convirtiera en una opción a considerar por las productoras nacionales.

Con ello el equipo emprendedor empieza a visualizar la empresa como un referente nacional en subtitulación por su excelente relación calidad-precio y su eficiencia. Así lo demuestran las palabras de uno de los fundadores del negocio al afirmar en una de las entrevistas mantenidas: “[...] *Si podemos trabajar más en menos tiempo, podemos hacer más trabajos a la vez y ampliar nuestra facturación y rentabilidad*”. Este planteamiento fue el que les llevó a superar su debilidad inicial, puesta de manifiesto en la generación de su primer modelo de negocio. La empresa caminó con paso firme para sobrellevar esta circunstancia y superar al tiempo la carencia de *software* específico para sus necesidades a un precio razonable y con unas prestaciones que entendían imprescindibles y ajustadas a sus necesidades. Urden así la estrategia para incorporar un tecnólogo a la plantilla con el fin de que desarrollara el *software* que necesitaban. Con el objetivo de que el proyecto llegara a buen puerto, establecen colaboración con dos grupos de investigación universitarios, concretamente con el de Arquitectura Concurrente –especialista en desarrollos para la telecomunicación– y el de Tecnologías Emergentes aplicadas a la Lengua y la Literatura (TELL), al que uno de los emprendedores se vincula además como doctorando.

Es en este contexto que el equipo emprendedor empieza a sentir la necesidad de gestionar mejor su tiempo y optimizar los procesos, razón por la cual el reparto y la especialización de tareas se hace imprescindible. La consecuencia inmediata de estos cambios es una reducción paulatina del coste de personal a medida que el tiempo se gestiona mejor en la empresa.

42 meses de actividad. En esta etapa la Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual, ve la luz en España y la empresa ya se ha posicionado en el sector con importantes ventajas competitivas, fruto de su colaboración con la universidad y su particular visión del negocio. Ahora el equipo emprendedor visualiza la

empresa como un referente internacional en materia de subtitulación y posproducción audiovisual. Su continuada formación en la materia a nivel internacional, así como el contacto constante con grupos de investigación internacionales, lo que incluye expediciones a Silicon Valley y la Universidad de San Francisco, le abren a la colaboración con empresas estadounidenses que les confían importantes proyectos. En estos encuentros descubren el potencial del programa desarrollado y comienzan a pensar en su escalabilidad, lo que les procurará, de seguro, una nueva línea de negocio con la que diversificar su modelo de negocio unidireccional.

En la Figura 4 se muestra la última versión del modelo de negocio de esta empresa, que incorpora la apertura al mercado global de la misma. En ella se observa cómo el contacto de la empresa con la Cámara de Comercio local les procura acceso a recursos de contacto importantes tanto de cara al mercado global, como fue su inclusión al Programa APEX del Instituto de Comercio Exterior, como a la Red CIDE.

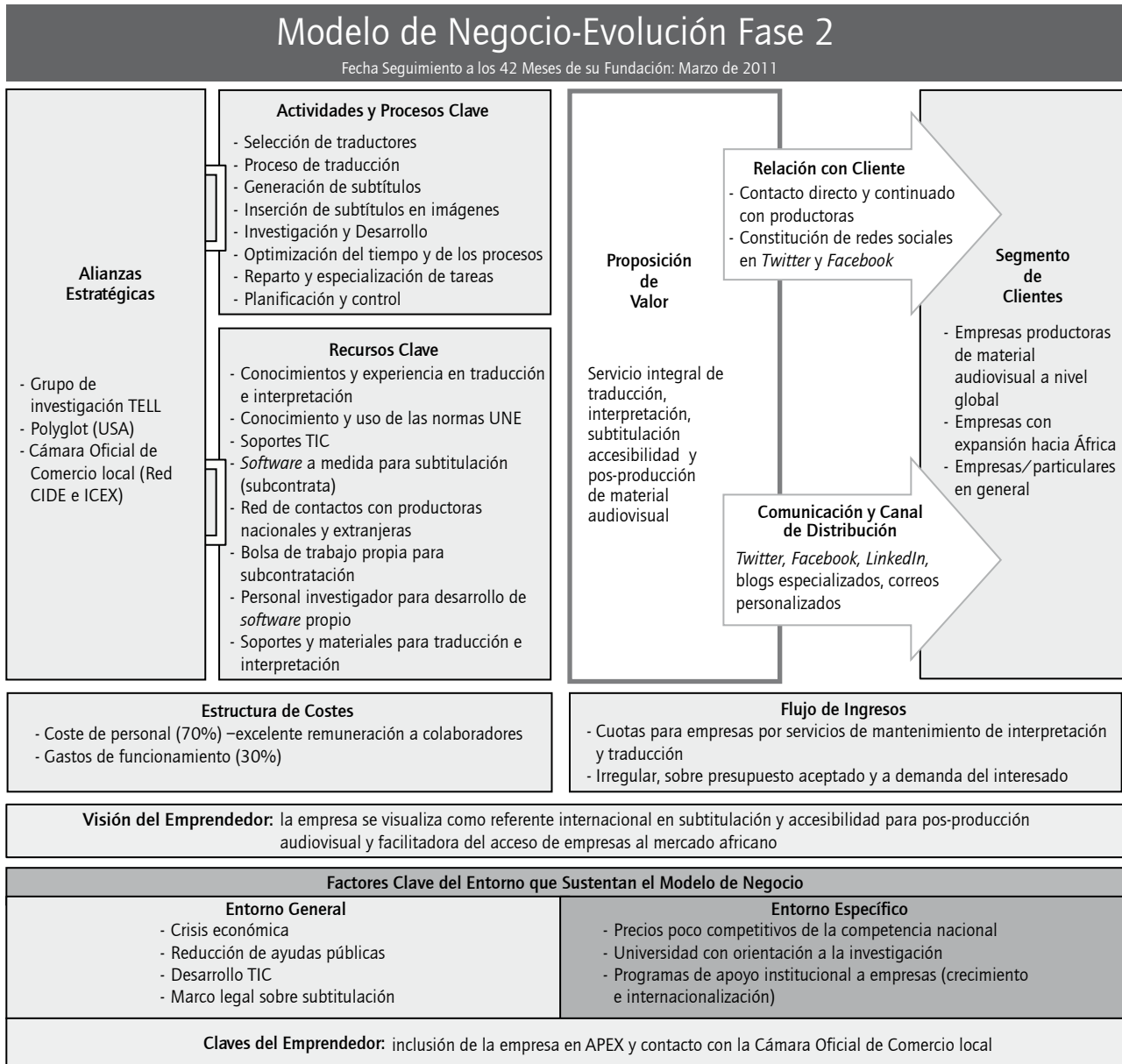
Actualmente la empresa prepara el lanzamiento internacional del *software* de inserción de subtítulos, abriéndose a la diversificación del negocio, que generará una nueva línea de especialización con su propia senda de modelos de negocio, diferenciada de la que se discute en el presente trabajo.

Análisis, discusión de resultados y cuestiones abiertas para futuras investigaciones

Una vez descritos los modelos de negocio que subyacen en la empresa analizada, en este epígrafe tratamos de revelar los principales hallazgos encontrados, especialmente en relación con los elementos que componen el modelo de negocio y su efecto en la caracterización del proceso emprendedor.

En primer lugar, el uso del marco teórico sobre el modelo de negocio nos ha permitido observar cómo la empresa gestiona su proceso emprendedor, transitando desde un modelo de negocio muy primario, sustentada en una oportunidad de negocio poco desarrollada, hacia etapas posteriores en que el modelo se depura para alcanzar cotas insospechadas, incluso para el propio equipo emprendedor al inicio de su actividad. Así, en la segunda etapa la empresa se sostiene sobre un modelo de base tecnológica en la que su compromiso con el diseño, desarrollo y elaboración de un nuevo proceso de producción a través de una aplicación sistemática de conocimientos técnicos y

FIGURA 4. Modelo de negocio a los 42 meses de su fundación



Fuente: Elaboración propia desde el caso analizado.

científicos⁵, nos permite catalogarla en este grupo. La empresa basa así su ventaja competitiva en la aplicación de conocimiento científico y tecnológico, generando un proceso innovador con el que afrontar una tercera etapa que la hace más competitiva en el mercado global, además de procurarle la base para la generación de un producto innovador con el que iniciar una nueva generación de negocios –probablemente germen de nuevos modelos– que

le permitirán aprovechar huecos de mercado con mayor valor añadido incluso que el servicio originalmente proyectado. Esta diversificación del negocio abre una segunda generación de modelos dentro de la misma empresa que no es objeto del presente trabajo.

En los modelos discutidos subyacen todos los elementos e ingredientes propios del proceso y el hecho emprendedor extensamente tratados en la literatura: la intención emprendedora (Krueger, 1993; Krueger, Reilly y Carsrud, 2000), los particulares rasgos del equipo emprendedor (Watson, Stewart y BarNir, 2003), el rol de la red en el

⁵ Véase la definición de Empresa de Base Tecnológica en *US Office of Technology Assessment* (1992), citada en Palacios, del Val y Casanueva (2009).

proceso emprendedor (Birley, 1985; Davidsson y Honig, 2003), la alerta superior ante las oportunidades de negocio (Kizner, 1973; Shane, 2000; Vaghely y Julien, 2010), los antecedentes de carrera y experiencia del equipo emprendedor (Delmar y Shane, 2006), los recursos con que este cuenta (Álvarez y Busenitz, 2001), el papel de los *business angels* (Wetzel, 1981; Mason y Harrison, 2002; Harrison, Mason y Robson, 2010), el marco institucional para la creación de empresas (Baumol, 1990; Chrisman, Hoy y Robinson, 1987; North, Smallbone y Vickers, 2001). Sin embargo, estamos más interesados ahora en entender cómo el modelo de negocio evoluciona y los elementos clave sobre los que se sustenta la transición del modelo para lanzar a la empresa a su consolidación en el mercado. No cabe duda de que estos elementos juegan un papel crucial, quedando patente la evolución de su circunstancia en las *claves del emprendedor*.

El análisis minucioso del caso y sus modelos asociados permiten evidenciar al menos tres hechos que entendemos reveladores y que tienen que ver con la alerta tecnológica, la política comercial y de gestión en la empresa, así como la apertura al mercado global y posterior internacionalización de la firma.

El primero se refiere a cómo se produce la alerta tecnológica en la empresa, fruto de un claro desajuste entre los recursos clave en el modelo de negocio original –proceso de inserción de subtítulos rudimentario que evidencia la necesidad de tecnificar el mismo– y la carencia de una oferta competitiva de los mismos en el mercado. Este hecho alerta al equipo que pone todo su empeño en que esta situación cambie y se implica en colaboraciones universidad-empresa para este fin.

Además, la presión que el entorno ejerce sobre la política comercial de la empresa –especialmente en precios y comunicación– imponen austeridad en el gasto y rigor en la gestión, cuestión que manifiesta la necesidad de racionalizar los procesos y actividades clave de la empresa hacia una gestión más depurada, tanto de su proceso productivo y de distribución de las tareas, como de dirección y control. Acometer estos cambios dota a la empresa de una mayor competitividad que refuerza su ventaja en el sector tras la irrupción de la crisis económica.

Por su parte, la existencia de un marco institucional de apoyo al emprendedor y su apertura al mercado exterior procuró una magnífica oportunidad para que la empresa se asomara al mundo. En el aprovechamiento de esta oportunidad, sin embargo, concurren dos hechos: por un lado, la clara capacitación del equipo emprendedor para enfrentarse al mercado global dada su especialización y, en segundo término, la existencia de un servicio que,

por su naturaleza, es comercializable a escala global, al que además se une la conformación de un producto que cumple también este requisito y que prepara la diversificación de la empresa.

Queremos hacer notar que el modelo de negocio y su evolución actúan como herramientas que nos permiten un mejor seguimiento de la empresa ayudándonos a detectar cómo interactúan todas las piezas clave del modelo de negocio en el proceso de consolidación de la nueva firma en su fase temprana, permitiéndonos no solo confirmar muchos de los hallazgos teóricos del campo de estudio en *entrepreneurship*, sino también evidenciar nuevas cuestiones de investigación que permitan ahondar en la complejidad del proceso emprendedor a todas luces dinámico.

En este sentido, es una cuestión de investigación clave que subyace en este análisis y que aquí queda aún sin resolver el entender mejor qué factores influyen en la evolución del modelo de negocio, tratando de explicar cómo confluyen y han de ajustarse los elementos internos de la empresa con los del entorno. Entendemos que comprender los desajustes entre el entorno y la propia empresa es clave en esta cuestión de investigación. Sospechamos además que el equilibrio por alineamiento de estos factores es efímero. Así, cuando ya se ha llegado al equilibrio, surge una nueva necesidad de alineamiento, lo que implica la búsqueda de otras oportunidades de negocio que directa o indirectamente se derivan de la anterior. La naturaleza dinámica del hecho emprendedor que se ilustra en este caso así lo deja entrever: resolver una situación de desequilibrio empresa-entorno en un modelo de negocio lleva a transitar a otro modelo que a su vez conduce a redescubrir nuevas oportunidades aún inexploradas, generándose así un proceso de redescubrimiento sin fin que se prorroga a lo largo de la vida de la empresa como ya anticipan autores como Guzmán-Cuevas (1994), Hornaday (1992) o Chan y Lau (1993). En este proceso la actitud que asume el equipo emprendedor es clave, ya que es quien debe mantenerse alerta y sistemáticamente solvente ante las necesidades internas y/o los retos que impone el entorno, dando una respuesta que permita reencajar el modelo continuamente. El proceso lo entendemos dinámico pero progresivo.

El análisis revela que esta sería pues la esencia del proceso emprendedor: la capacidad de reajuste continuo y sin descanso que ha de darse al modelo de negocio tanto por imperativo de fuerzas externas a la organización como internas a la misma. Así, en virtud de un proceso de descubrimiento de la oportunidad (perspectiva de descubrimiento de la oportunidad) –venga esta de donde venga–, por aplicación de un proceso netamente creativo (perspectiva de proceso creativo), se crea nuevo valor (perspectiva de creación de nuevo

valor) que sostienen nuevos tipos de negocio (perspectiva emergente). Creemos que la herramienta nos ha permitido reconciliar las diferentes perspectivas que existen de entender el proceso emprendedor en la literatura, de forma tal que lejos de ser contradictorias son complementarias y se sostienen unas en las otras. Coincidimos con Gartner (2001) cuando evoca la parábola de los ciegos y el elefante revelando el papel de los científicos en la ardua tarea de desvelar la verdadera naturaleza del proceso emprendedor. Asimismo, el equipo emprendedor es el responsable de leer las señales que emite el entorno –oportunidades y amenazas–, enmarcándolas en la realidad de su negocio –fortalezas y debilidades–, y de actuar consecuentemente. La evolución del modelo, cuyos cambios se corresponden con la respuesta que el equipo emprendedor ejecuta tras su interpretación de los hechos y circunstancias que concurren, así nos lo refleja. De este modo, otra cuestión que se evidencia es la necesidad de profundizar en la investigación del proceso de interpretación del entorno por parte del equipo emprendedor y la toma de decisiones que le sigue.

El caso ilustra igualmente el importante papel que los recursos intangibles –conocimiento, red social y profesional, reputación, etc.– juegan en el proceso emprendedor, eclipsando la estructural carencia de recursos materiales y su determinismo fatalista.

No queremos cerrar el análisis sin hacer mención expresa al papel que juega la visión compartida por el equipo emprendedor sobre su propio negocio. Aunque la percibimos en evolución, y se desvela su importante papel en el ensamblaje de las piezas que integran el modelo de negocio, queda en el aire la cuestión del momento en que esta visión se materializa. Es decir, primero se visualiza el modelo y sobre este se evidencia la visión del emprendedor, o más bien opera al contrario, el equipo construye el modelo de negocio a la luz de su visión o preconcepción de la misma. Nuestra sospecha es que ambos hechos ocurren al unísono y que la cuestión queda en un prejuicio cognitivo o una simple entelequia: “¿Fue primero el huevo o la gallina?”.

Conclusiones

El exponencial crecimiento de los trabajos en *entrepreneurship* se ha nutrido principalmente de estudios centrados más en las causas del fenómeno emprendedor, que en cómo actúan los emprendedores en el contexto de sus empresas y las circunstancias que afrontan al gestionar los primeros compases de la actividad. Esto ha supuesto un alejamiento sistemático de los análisis cualitativos para dar valor a los cuantitativos, fuertemente orientados además a estudios de corte transversal. Sin embargo, dada la naturaleza dinámica y compleja del proceso emprendedor, resulta de vital importancia

entender este proceso desde una perspectiva o enfoque cualitativo, considerándolo un fenómeno abierto e impredecible, en continuo cambio, dirigido por la interacción entre el voluntarismo de múltiples individuos y el contexto en continuo cambio que les rodea (Nielsen y Lassen, 2012), lo cual es en buena parte el *leitmotif* del presente trabajo.

En este sentido, se observa cómo la configuración esquemática del modelo de negocio nos ofrece una herramienta idónea para el seguimiento de un peculiar momento de la vida de una empresa, como es la fase incipiente. El observar cómo un concepto que se ha fortalecido explicando la operativa de las empresas en la red ofrece un esquema sencillo y comprensible –desprovisto de complejidades y artificios– aplicable a las empresas de cualquier naturaleza y edad. Se propone su adaptación, lo que ha requerido previamente un análisis profundo del marco teórico sobre modelo de negocio, su concepción y principales dimensiones. En el análisis se descubren en el modelo de Osterwalder *et al.* (2005) los requisitos necesarios para que la herramienta sirva a nuestros propósitos, aunque han de recogerse además los aspectos relacionados con el entorno y el equipo emprendedor tal y como sugiere el marco de la literatura sobre el proceso emprendedor, lo que nos pone más en relación con la implementación del modelo de negocio que con la concepción del modelo en sí mismo.

Este trabajo que ahora concluimos ha perseguido un doble objetivo. Por una parte, desde un punto de vista teórico, se ha profundizado en cómo tiene lugar el proceso emprendedor en la fase incipiente del negocio, lo que ha permitido evidenciar nuevas cuestiones de estudio al tiempo que nos ha ayudado a reconciliar las distintas perspectivas que sobre el análisis del proceso emprendedor encontramos en la literatura. Así es una cuestión de investigación clave que subyace en este análisis el lograr una mejor comprensión de cuáles son los elementos que influyen en la evolución del proceso emprendedor, a través del análisis del modelo de negocio, y cómo se produce el ajuste entre los elementos internos de la empresa y su entorno, entrando con ello de lleno, como ya se argumentó al comienzo de este trabajo, en el epicentro mismo del debate acerca de la verdadera naturaleza de la actividad emprendedora. Asimismo, otra cuestión que se evidencia es la necesidad de profundizar en la investigación del proceso de interpretación del entorno por parte del equipo emprendedor y la toma de decisiones que le sigue.

Por otra parte, desde un punto de vista metodológico, se ha puesto de manifiesto la utilidad del análisis de modelos de negocio como herramienta de prospección y estudio del fenómeno emprendedor en la fase incipiente. Además, abordar el estudio desde una perspectiva

longitudinal nos ha permitido captar aspectos del proceso poco explorados por los investigadores en el campo. Así, por ejemplo, se ha podido visualizar cómo el equipo emprendedor interpreta el entorno y cómo codifica en su modelo de negocio cada circunstancia acontecida, realzando el papel conector de sus protagonistas. Esta visión ayuda a ligar fuertemente el estudio del proceso emprendedor a los teóricos del construccionismo social o relacional, que ubican dicho proceso en un complejo contexto conversacional de múltiples relaciones, causas y efectos. Así, como enfatiza Steyaert (2007), el proceso emprendedor se lleva a cabo en coautoría e interrelaciona historias colectivas, interacciones dramáticas, metáforas y discursos concurrentes que conducen el carácter abierto e inacabado del trabajo emprendedor.

La herramienta que se ha testeado es versátil y ayuda a esquematizar el negocio, sus principales elementos y las circunstancias que lo rodean de manera sencilla y sintética, auxiliando al investigador en la incursión en una realidad que, por su naturaleza, es compleja. En su aplicación se nos ha permitido comprobar cómo los elementos del proceso emprendedor que se muestran en la teoría se incorporan plenamente en el modelo, pero, lo más importante, cómo el modelo de negocio evoluciona para adaptarse a las circunstancias del entorno que rodean a la nueva empresa y a la forma en que se gestionan sus debilidades y fortalezas por parte del equipo emprendedor. Esta capacidad para captar la evolución del proceso emprendedor a través del modelo de negocio en un marco temporal amplio es quizá una de sus principales fortalezas de la metodología, y ello en virtud de la incorporación de todos los elementos clave del proceso emprendedor –entorno, visión y claves del emprendedor– en el primigenio esquema de Osterwalder *et al.* (2005).

Es importante hacer notar que la herramienta utilizada para la monitorización del proceso emprendedor es tan solo una metodología de trabajo que en modo alguno pretende imprimir un sesgo teórico a la interpretación o el mejor entendimiento del proceso emprendedor. Esta herramienta de trabajo tampoco pretende suplantar la investigación cuantitativa y la de corte seccional, sino más bien complementarla con el fin de detectar cuestiones de estudio aún no suficientemente planteadas en el campo, útil especialmente para captar procesos dinámicos y en continuo cambio como el que nos ocupa.

Como futuras líneas de trabajo, nos planteamos continuar con el seguimiento de la empresa objeto de estudio dadas sus especiales circunstancias de referencia. Se ha de tener en cuenta que el seguimiento del modelo de negocio en el tiempo es una tarea laboriosa que pone a prueba la fortaleza del equipo investigador, requiriendo paciencia y

un escrupuloso trabajo que una producción científica más dinámica no siempre está dispuesta a asumir. Asimismo, puesto que la selección del caso se hace desde un banco de empresas sesgado por el contexto en que estas se crean, vinculadas a la universidad y a un entorno local dado, sería recomendable testear la metodología en otros contextos.

Referencias bibliográficas

- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2000). *Internet business models and strategies: Text and cases*. McGraw-Hill Higher Education.
- Alt, R., & Zimmerman, H. D. (2001). Introduction to special section on business models. *Electron Mark*, 11(1), 3-9.
- Álvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27, 755-775.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Amit, R., & Zott, C. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, 23, 108-121.
- Applegate, L. M. (2001). *Emerging e-business models: Lessons from the field*. Boston: Harvard Business School Case Service.
- Badguerahanian, L., & Abetti, P. A. (1995). The rise and fall of the Merlin-Gerin foundry business: a case study in French corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 10, 477-493.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50, 329-366.
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive. *Journal of Political Economy*, 98, 893-921.
- Betz, F. (2002). Strategic business models. *Engineering Management Journal*, 14(1), 21-28.
- Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9, 223-242.
- Birley, S. (1986). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1, 107-117.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57(abril), 227-242.
- Bruyat, C., & Julien, P. A. (2000). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16, 165-180.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, enero-febrero, 101-107.
- Cepeda Carrión, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 57-82.
- Chan, K. F., & Lau, T. (1993). Are small business owner/managers really entrepreneurial? *Entrepreneurship and Regional Development*, 5, 359-367.
- Chesbrough, H., & Rosenbaum, R. S. (2000). The role of the business model in capturing value from innovation (working paper). Boston: Harvard Business School.

- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Chrisman, J. J., Hoy, F., & Robinson, R. B. (1987). New venture development: the costs and benefits of public sector assistance. *Journal of Business Venturing*, 2, 315-328.
- Cooper, A. C., & Gimeno-Gascon, F. J. (1992). Entrepreneurs process of founding, and new firm performance. En D. Sexton & J. Kasarda (eds.). *The state of the art in entrepreneurship* (301-340). Boston, MA: Kent Publishing Co.
- Cule, P. E., & Robey, D. (2004). A dual-motor, constructive process model of organizational transition. *Organization Studies*, 25(2), 229-260.
- Cunneen, D. J., & Mankelov, G. J. (2007). Towards a process model of independent growth firm creation. *Small Enterprise Research*, 15(1), 90-105.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Delmar, F., & Shane, S. (2006). Does experience matter? The effects of founding experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, 4(3), 215-247.
- Demil, B., & Lecoq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 23, 86-107.
- Demil, B., & Lecoq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43, 227-246.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 85-102.
- Donath, R. (1999). Taming e-business models. *ISBM Business Marketing Web Consortium*, 3(1), 1-24.
- Dubosson-Torrey, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. (2007). Theory building from case: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eyring, M. J., Johnson, M. W., & Nair, H. (2011). New business models in emerging markets. *Harvard Business Review*, enero-febrero, 89-95.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W. B. (2001). Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(4), 27-40.
- Gersick, C. J. G. (1994). Pacing strategic change: the case of a new venture. *Academy of Management Journal*, 37(1), 9-45.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29, 1465-1474.
- Glaser, B. J., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Gordijn, J., & Akkermans, H. (2001). Designing and evaluating e-business models. *IEEE Intelligent Systems*, (4), 11-17.
- Guzmán-Cuevas, J. (1994). Towards a taxonomy of entrepreneurial theories. *International of Small Business Journal*, 12(4), 77-88.
- Hamel, G. (2001). *Leading the revolution*. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Harrison, R., Mason, C., & Robson, P. (2010). Determinants of long-distance investing by business angels in the UK. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(2), 113-137.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12, 49-59.
- Hindle, K. (2010). How community factors affect entrepreneurial process: A diagnostic framework. *Entrepreneurship and Regional Development*, 7-8, 1-49.
- Hornaday, J. A. (1992). Thinking about entrepreneurship: A fuzzy set approach. *Journal of Small Business Management*, 30(4), 12-23.
- Horowitz, A. S. (1996). The real value of VARS: resellers lead a movement to a new service and support. *Mark Comput*, 16(4), 31-36.
- Itami, H., & Nishino, K. (2010). Killing two birds with one stone. *Long Range Planning*, 43, 364-369.
- Jack, S., Drakopoulou-Dodd, S., & Anderson, A. R. (2008). Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20(marzo), 125-159.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagerman, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, diciembre, 50-59.
- Kidström, D. (2010). Towards a service-based business model - key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28, 479-490.
- Kizner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kordnaei, A., Mohtadi, M., Abdi, R., & Danaeefard, H. (2011). One man international company business model. *European Journal of Scientific Research*, 50(3), 300-316.
- Korunka, C., Frank, H., Lueger, M., & Mugler, J. (2003). The entrepreneurial personality in the context of resources, environment and the startup process - A configurational approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 23-42.
- Krueger, N. F. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 5-21.
- Krueger, N. F., Reilly, M., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15, 411-532.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lichtenstein, B., Dooley, K. J., & Lumpkin, G. T. (2006). Measuring emergence in the dynamics of new venture creation. *Journal of Business Venturing*, 21, 153-175.
- Linder, J. C., & Cantrell, S. (2000). *Changing business models*. Chicago: Institute for Strategic Change, Accenture, 2000.
- Low, M. B., & MacMillan, Y. C. (1988). Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161.
- Macpherson, A., Jones, O., & Zhang, M. (2004). Evolution or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm. *R&D Management*, 34(2), 161-177.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for internet-based e-commerce: an anatomy. *California Management Review*, 42(4), 55-69.
- Markides, C. C. (1999). A dynamic view of strategy. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 55-63.
- Martínez-Ramos, M. (2004). Proceso, antecedentes y consecuencias de la adopción de innovaciones contables: contrastación de un modelo integrador. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 21, 5-26.

- Mason, C. M., & Harrison, R. T. (2002). Barriers to investment in the informal venture capital sector. *Entrepreneurship & Regional Development, 14*(3), 271-287.
- McDonald, S., Gan, B. C., & Anderson, A. (2004). *Studying entrepreneurship: A review of method employed in entrepreneurship research 1985-2004*. RENT XVIII, Copenhagen, November.
- McKelvey, B. (2004). Toward a complexity science of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing, 19*(3), 313-341.
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science, 10*(10), 1161-1169.
- Monge, P. (1995). Theoretical and analytical issues in studying organizational processes. En G. Huber & A. Van de Ven (eds.). *Longitudinal field research methods: studying processes of organization change* (267-298). Londres: Sage.
- Moroz, P. W., & Hindle, K. (2011). Entrepreneurship as a process: toward harmonizing multiple perspectives. *Entrepreneurship: Theory and Practice, julio*, 781-818.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research, 58*, 726-735.
- Newbert, S. L. (2005). New firm formation: A dynamic capability perspective. *Journal of Small Business Management, 43*(1), 55-77.
- Nielsen, S. L., & Lassen, A. H. (2012). Images of entrepreneurship: towards a new categorization of entrepreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal, 8*, 35-53.
- North, D., Smallbone, D., & Vickers, I. (2001). Public support policy for innovative SMEs. *Small Business Economics, 16*, 303-317.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems, 16*, 1-25.
- Palacios, M., del Val, T., & Casanueva, C. (2009). *Inversión en nuevas empresas de base tecnológica en la Comunidad de Madrid*. Madrid: Sistema Madrid+D.
- Park, J. S. (2005). Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi-tech start-ups: a new perspective and supporting case study. *Technovation, 25*(7), 739-752.
- Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2001). Developing business models for e business. *International Conference on Electronic Commerce*. Viena: Austria.
- Rayport, J. F., & Jaworski, B. J. (2001). *E-commerce*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., de Bono, N., Servais, I., López-García, P., & Chin, N. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: data collection design and implementation 1998-2003. *Small Business Economics, 24*(3), 205-231.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review, 23*, 12-25.
- Salas-Fumás, V. (2009). Modelos de negocio y nueva economía industrial. *Universia Business Review, 23*, 122-143.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons, 48*, 199-207.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science, 11*(4), 448-469.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review, 25*(1), 217-226.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal, 50*(1), 20-24.
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning. *Long Range Planning, 43*, 227-246.
- Stearns, T. M., Carter, N. M., & Reynolds, P. D. (1991). *Strategy-environment interaction affecting new firm growth*. Paper presentado en la Inaugural Global Conference on Entrepreneurship Research. Londres.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm on entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal, 11*, 17-27.
- Steyaert, C. (2007). "Entrepreneurship" as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship and Regional Development, 19*, 453-477.
- Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. (2010). An individual business model in the making: a chef's quest for creative freedom. *Long Range Planning, 43*, 408-430.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning, 43*, 172-194.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets, 8*(2), 3-8.
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2007). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21 Century*, 7th ed. New York: McGraw Hill.
- Tsai, W. M., MacMillan, I. C., & Low, M. B. (1991). Effects on strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. *Journal of Small Business Venturing, 6*(1), 9-28.
- Urbano, D., & Toledano, N. (2008). La concentración de la oferta como fuente de innovación de los nuevos negocios: el estudio de un caso en el sector de la automoción en Cataluña. *Universia Business Review, 17*, 80-93.
- Vaghely, I. P., & Julien, P. (2010). Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity identification. *Journal of Business Venturing, 25*, 73-86.
- Van der Vorst, J. G. A. J., Van Dongen, S., Nougier, S., & Hilhorst, R. (2002). E-business initiatives in food supply chains, definition and typology of electronic business models. *International Journal of Logistics Research and Applications, 5*(2), 119-138.
- Viscio, A., & Pasternack, B. A. (1996). Toward a new business model. *Strategy & Business, 20*(2), 125-134.
- Watson, W., Stewart, W. H., & BarNir, A. (2003). The effects of human capital, organizational demography and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth. *Journal of Business Venturing, 18*(2), 145-164.
- Weber, R. (2004). The rhetoric of positivism versus interpretivism: a personal view. *MIS Quarterly, 28*(1), iii-xiii.
- Weill, P., & Vitale, M. R. (2001). *Place to space*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wetzel, W. E. (1981). Informal risk capital in New England. In K.H. Vesper (ed.) *Frontiers of Entrepreneurship Research 1981* (217-245). Wellesley, MA: Babson College.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research. Design and methods*. Londres: SAGE.
- Yip, G. (2004). Using strategy to change your business model. *Business Strategy Review, 15*(2), 17-24.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning, 43*, 308-325.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning, 43*, 216-226.

Anexo 1. Componentes del modelo de negocio

Autores (año)	Componentes del modelo de negocio	Nº	Apoyo empírico	Datos	Comercio electrónico	Morris et al.	Propia
Horowitz (1996)	Precio, producto, distribución, características organizativas, tecnología	5	Sí		No	X	
Viscio y Pasternak (1996)	Núcleo global, gobierno, unidades de negocio, servicio, enlaces	5	No			X	
Timmers (1998)	Arquitectura de producto/servicio/flujo de información, actores y roles de negocio, actores de beneficio, fuentes de ingreso, estrategia de marketing	5	Sí	Casos	Sí	X	
Markides (1999)	Innovación de producto, relación con cliente, gestión de infraestructura, aspectos financieros	4	No			X	
Donath (1999)	Entendimiento del cliente, tácticas de marketing, gobierno corporativo, capacidades intranet/extranet	5	No			X	
Chesbrough y Rosenbaum (2000)	Proposición de valor, mercados objetivo, estructura cadena de valor interna, estructura de coste y modelo de beneficio, red de valor, estrategia competitiva	6	Sí	35 casos	No	X	
Dubosson-Torbay, Osterwalder y Pigneur (2001)	Productos, relación con el cliente, infraestructura y redes de socios, aspectos financieros	4	Sí	Casos	Sí	X	
Gordijn y Akkermans (2001)	Actores, segmentos del mercado, oferta de valor, actividad de valor, redes de los grupos de interés, interfases de valor, puertos de valor, intercambios de valor	8	No			X	
Afuah y Tucci (2001)	Valor del cliente, ámbito, precio, ingreso, actividades conectadas, implementación, capacidades, sostenibilidad	8	No			X	
Applegate (2001)	Concepto, capacidades, valor	3	No			X	
Amit y Zott (2001)	Contenido, estructura y gobierno de la transacción	3	Sí	59 casos	Sí	X	
Hamel (2001)	Estrategia básica, recursos estratégicos, red de valor, interfase con cliente	4	No			X	
Linder y Cantrell (2000)	Modelo de precios, modelo de ingresos, modelo de canal, modelo del proceso de comercio, relación comercio por Internet, forma organizativa y proposición de valor	7	Sí	70 entrevistas con CEOs	No	X	
Petrovic, Kittl y Teksten (2001)	Modelo de valor, de recursos, de producción, de relaciones con el cliente, de ingresos, de capital y de mercado	7	No			X	
Rayport y Jaworski (2001)	Clúster de valor, oferta de mercado, sistema de recursos, modelo financiero	4	Sí	100 casos	Sí	X	
Weill y Vitale (2001)	Objetivos estratégicos, proposición de valor, fuentes de ingresos, factores de éxito, canales, competencias básicas, segmentos de clientes e infraestructura de tecnologías de la información	8	Sí	Encuesta	Sí	X	
Alt y Zimmerman (2001)	Misión, estructura, procesos, ingresos, legalidades, tecnología	6	No			X	
Betz (2002)	Recursos, ventas, beneficios, capital	4	No			X	
Van der Vorst, Van Dongen, Nougier y Hilhorst (2002)	Proposición de valor, roles de los participantes (proveedores de contexto, proveedores de contenido, proveedores del servicio de comercio, clientes), procesos, funcionalidades, aplicaciones, características específicas (tipo de cooperación en el proceso operativo, integración de valor, control efectos en la red)	6	Sí	16 casos	Sí		X
Chesbrough y Rosenbloom (2002)	Segmento de mercado, proposición de valor, elementos de la cadena de valor, costes, beneficios, red de valor, estrategia competitiva	6	No				X
Hedman y Kalling (2003)	Clientes, competidores, oferta, actividades, organización, recursos, suministro de factores e <i>inputs</i> de producción, tiempo	7	No				X

(Continúa)

Anexo 1. Componentes del modelo de negocio (*continuación*)

Autores (año)	Componentes del modelo de negocio	Nº	Apoyo empírico	Datos	Comercio electrónico	Morris <i>et al.</i>	Propia
Yip (2004)	Proposición de valor, naturaleza de los <i>inputs</i> , cómo transformar los <i>inputs</i> (incluyendo la tecnología), naturaleza de los <i>outputs</i> , ámbito vertical, horizontal, y geográfico, naturaleza de los clientes, cómo organizar	9	No				X
Morris <i>et al.</i> (2005)	Factores relacionados con la oferta, de mercado, de capacidad interna, de estrategia competitiva, económicos, de éxito/crecimiento	6	No				X
Osterwalder <i>et al.</i> (2005)	Proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones con cliente, configuración de valor, capacidad, alianzas, estructura de coste, modelo de ingresos	8	No				X
Shafer <i>et al.</i> (2005)	Elecciones estratégicas, crear valor, capturar valor, redes de valor	4	No				X
Johnson <i>et al.</i> (2008)	Proposición de valor del cliente, fórmula de beneficio, procesos y recursos clave	4	No				X
Amit y Zott (2009)	Contenido, estructura y forma de gestión	3	No				X
Demil y Lecoqc (2009)	Recursos y competencias para generar valor, organización de la empresa dentro de una red de valor o dentro de los límites de la empresa, proposición de valor para los productos y servicios suministrados	3	Sí	1 caso	No		X
Itami y Nishino (2010)	Sistema de negocio, modelo de beneficios	2	No				X
Demil y Lecoqc (2010)	Recursos y competencias, proposiciones de valor, volumen y estructura de ingresos, organización interna y externa, volumen y estructura de costes, margen	6	Sí	1 caso	No		X
Kidström (2010)	Proposición de valor, mecanismos de ingresos, cadena y red de valor, estrategia competitiva, mercado objetivo	6	Sí	6 casos	No		X
Svejenova <i>et al.</i> (2010)	Actividades, recursos estratégicos, valor creado, valor capturado por el chef, valor capturado por usuarios externos	5	Sí	1 caso	No		X
Teece (2010)	Seleccionar tecnologías y características para incorporarlas en productos/servicios, determinar beneficios para el cliente por el consumo/utilización del producto/servicio, identificar segmentos de mercado objetivo, confirmar corrientes de ingresos disponibles, diseñar mecanismos para capturar valor	5	No				X
Yunus <i>et al.</i> (2010)	Modelo de negocio: proposición de valor, constelación de valor y ecuación de beneficios; modelo de negocio social: proposición de valor, constelación de valor, ecuación de beneficio económico y de beneficio social	3/4	Sí	3 casos	No		X
Zott y Amit (2010)	Contenido, estructura y gobierno	3	No				X
Casadesus-Masanell y Ricart (2011)	Acciones (políticas, activos, gobierno) y consecuencias (rígido, flexible)	2	No				X
Eyring, Johnson y Nair (2011)	Proposición de valor del cliente, fórmula de beneficios, procesos y recursos clave	4	No				X
Kordnaeij, Mohtadi, Abdi y Danaeefard (2011)	Innovación de producto (segmento de cliente, proposición de valor, capacidades), relación con cliente (estrategia de información, canales, confianza y lealtad), gestión de infraestructura (recursos, configuración de actividades, red de socios) y financieros (modelo de ingresos, beneficio/pérdida, modelo de coste)	4	No				X

Fuente: Adaptado de Morris *et al.* (2005) y elaboración propia.

