Universidad de **Cantabria**

2024

**Doctorado en Ciencias Jurídicas y Empresariales**

**Autor:**
Gabriel Pruneda Dibildox

**Directores:**
Dr. Ángel Herrero Crespo
Dra. Andrea Pérez Ruiz

## Tesis Doctoral

# EFECTO DE LAS ACTIVIDADES DE DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS EN EL ÉXITO EMPRENDEDOR

UC | Escuela de **Doctorado**

*Quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas que han sido fundamentales para que esta tesis doctoral sea una realidad. Sin la ayuda y el apoyo de todas aquellas personas que, de una manera u otra, han marcado mi trabajo, este logro simplemente no hubiera sido posible.*

*En primer lugar, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis directores de tesis, Ángel y Andrea quienes, desde un el inicio, han sido una fuente de conocimiento, sabiduría e inspiración. Sus orientaciones precisas, su constante ánimo y su paciencia inagotable me han guiado a través de los desafíos más complejos. Ángel, tus consejos siempre acertados y tu dedicación al detalle me han enseñado el verdadero significado de la excelencia académica. Andrea, tu apoyo y visión profesional para cuidar todos los detalles ha sido un pilar fundamental que me ha impulsado a dar lo mejor. Juntos, han sido mucho más que mentores; han sido un ejemplo constante de inspiración y fortaleza.*

*A Sergio Ortiz y Javier Benavides quienes creyeron en mí para la realización de este proyecto y me impulsaron a llevarlo a cabo. Su confianza y apoyo fueron cruciales. Gracias por su confianza y por ser un catalizador en mi desarrollo profesional.*

*A mi querida esposa y a mis hijos, no tengo palabras suficientes para expresar mi gratitud por su paciencia y sacrificio. Entiendo que mi dedicación a esta tesis ha significado innumerables horas de ausencia. Sin embargo, su amor incondicional y su comprensión han sido el motor que me ha mantenido en marcha. A mi esposa Alejandrina, ya que su apoyo y su fuerza han sido esenciales para este éxito que comparto con ella. Tú has sido mi mayor fuente de apoyo emocional y tus palabras de aliento, tu comprensión durante mis momentos de estrés y tu fe en mi capacidad me han dado la energía y la determinación necesarias para seguir adelante. A mis hijos Gabriel y Alejandro, su alegría y su resiliencia me han recordado cada día la importancia de luchar por nuestros sueños.*

*A mis padres Edmundo y Margarita, quienes han sido los cimientos sobre los cuales he construido mi vida. Sus enseñanzas, llenas de sabiduría y amor, han sido el faro que me ha guiado en los momentos más oscuros. Mamá, tus palabras de ánimo y tu fe en mí han sido una fuente constante de motivación. Papá, aunque ya no estás físicamente conmigo, tu espíritu y tus enseñanzas viven en mi corazón. Tu estímulo para nunca rendirme y mantener la fe ha sido una fuerza poderosa que me ha empujado a seguir adelante. Sé que desde el cielo me acompañas y celebras este logro conmigo.*

*Finalmente, agradezco a Dios por darme la oportunidad y la fortaleza para llevar a cabo este proyecto. Sin Su guía y bendición, nada de esto hubiera sido posible. Su presencia en mi vida me ha dado la paz y la serenidad necesarias para enfrentar cada desafío con confianza y determinación.*

*A todos ustedes, mi más sincero y profundo agradecimiento. Su apoyo y amor han sido el pilar sobre el cual se ha construido este logro.*

*Siempre parece imposible hasta que se hace*

*Nelson Mandela.*

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

# *ÍNDICE DE CONTENIDOS*

**ÍNDICE DE CONTENIDOS** ..... 1

**ÍNDICE DE TABLAS** ..... 7

**ÍNDICE DE FIGURAS** ..... 11

**INTRODUCCIÓN** ..... 15

i. Presentación de la investigación ..... 17

ii. Justificación del trabajo. ..... 19

iii. Estructura de la Tesis Doctoral. ..... 21

**1. CAPÍTULO 1** ..... 23

**1.1. Concepto de Modelo de Negocio** ..... 26

**1.2. Concepto de Performance Empresarial** ..... 33

**1.3. Los modelos de negocio y su efecto en el Performance Empresarial** ..... 39

**1.4. Orígenes y desarrollo del Business Model Canvas** ..... 43

**1.5. Dimensiones del Business Model Canvas** ..... 51

**1.5.1. Segmento de Mercado** ..... 51

**1.5.2. Propuesta de Valor** ..... 52

**1.5.3. Canales de Distribución y Comunicación** ..... 54

**1.5.4. Relación con Clientes** ..... 56

**1.5.5. Recursos Clave** ..... 58

**1.5.6. Actividades Clave** ..... 60

**1.5.7. Aliados Clave** ..... 62

**1.5.8. Estructura de Costes** ..... 64

**1.5.9. Flujos de Ingresos** ..... 66

**2. CAPÍTULO 2** ..... 69

**2.1. Gestión Estratégica** ..... 72

**2.1.1. Descripción general de la Teoría de la Gestión Estratégica** ..... 72

**2.1.2. La Gestión Estratégica, el PE y los modelos de negocio** ..... 77

**2.2. Balanced Scorecard** ..... 80

**2.2.1. Descripción general de la Teoría del Balanced Scorecard** ..... 80
**2.2.2. El Balanced Scorecard, el Performance Empresarial y los modelos de negocio** ... 87
**2.3. Recursos y Capacidades** ..... 91
**2.3.1. Descripción general de la Teoría de Recursos y Capacidades** ..... 91
**2.3.2. La Teoría de Recursos y Capacidades, el PE y los modelos de negocio** ..... 95
**2.4. Capacidades Dinámicas** ..... 99
**2.4.1. Descripción general de la Teoría de las Capacidades Dinámicas** ..... 99
**2.4.2. La Teoría de las Capacidades Dinámicas, el PE y los modelos de negocio** ..... 105
**2.5. Orientación al Mercado** ..... 109
**2.5.1. Descripción general de la Teoría de la Orientación al Mercado** ..... 109
**2.5.2. La Teoría de la Orientación al Mercado, el PE y los modelos de negocio.** ..... 116
**2.6. Redes Sociales y Stakeholders** ..... 120
**2.6.1. Descripción general de la Teoría de las Redes Sociales y de los Stakeholders** ... 120
**2.6.2. La Teoría de las Redes Sociales, el PE y los modelos de negocio** ..... 126
**3. CAPÍTULO 3** ..... 131
**3.1. Propuesta de hipótesis sobre dimensionalidad** ..... 134
**3.1.1. Aspectos Financieros** ..... 137
**3.1.2. Producto** ..... 142
**3.1.3. Interfaz con Clientes** ..... 145
**3.1.4. Administración de la Infraestructura** ..... 154
**3.2. Propuesta de hipótesis sobre relaciones causales** ..... 164
**3.2.1. Aspectos Financieros** ..... 164
**3.2.2. Producto** ..... 165
**3.2.3. Interfaz con Clientes** ..... 167
**3.2.4. Administración de la Infraestructura** ..... 170
**3.3. Modelo Teórico** ..... 173
**4. CAPÍTULO 4** ..... 177
**4.1. Proceso metodológico.** ..... 180
**4.2. Recursos Clave y Aliados Clave** ..... 183
**4.2.1. Determinación de la naturaleza de los datos necesarios y selección de los instrumentos de medida.** ..... 183
**4.2.2. Propuesta del instrumento de medida del cuestionario estructurado.** ..... 186
**4.2.3. Validación cualitativa del cuestionario mediante un estudio de Focus Group.** .207

**4.2.4. Elaboración del cuestionario estructurado final.** ....216
**4.3. Trabajo de campo y descripción de la muestra.** ....221
**4.3.1. Recogida de información y trabajo de campo.** ....221
**4.3.2. Descripción de la muestra.** ....222
**5. CAPÍTULO 5** ....231
**5.1. La Estadística Descriptiva y los Modelos de Ecuaciones Estructurales.** ....236
**5.1.1. Estadística Descriptiva** ....236
**5.1.2. Los Modelos de Ecuaciones Estructurales** ....240
**5.2. Validación de las escalas de medida** ....252
**5.2.1. Descriptivos de cada escala de primer orden** ....252
**5.2.2. Análisis factorial confirmatorio de los constructos de segundo orden** ....263
**5.3. Estimación del Modelo Global** ....270
**5.3.1. Descriptivos de los indicadores de los constructos agregados.** ....270
**5.3.2. Análisis factorial confirmatorio de los constructos agregados.** ....271
**5.3.3. Estimación del Modelo Estructural del PE.** ....273
**6. CAPÍTULO 6** ....283
**6.1. Conclusiones relativas a la revisión teórica** ....287
**6.1.1. Conclusiones relativas a la variable Aspectos Financieros** ....292
**6.1.2. Conclusiones relativas a la variable Producto** ....295
**6.1.3. Conclusiones relativas a la variable Interfaz con Clientes** ....297
**6.1.4. Conclusiones relativas a la variable Administración de la Infraestructura** ....298
**6.2. Implicaciones prácticas a la gestión empresarial** ....301
**6.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación** ....306
**BIBLIOGRAFÍA** ....309
**ANEXOS** ....365
**ANEXO I Resumen de aplicación de Focus Group** ....367
**ANEXO II Invitación a mentores/empresarios/especialistas a los Focus Group** ....381
**ANEXO III Invitación a empresarios a realizar el cuestionario** ....385
**ANEXO IV Cuestionario para empresarios** ....389

# ÍNDICE DE TABLAS

# *ÍNDICE DE TABLAS*

**CAPÍTULO 1.** ***Modelos de negocio y Performance Empresarial: el caso del Business Model Canvas***

Tabla 1.1 Resumen de la investigación de los modelos de negocio según si orientación. .....28
Tabla 1.2 Definiciones de Modelo de Negocio. .....30
Tabla 1.3 Definiciones de Performance Empresarial. .....34
Tabla 1.4 Orígenes y desarrollo del Business Model Canvas. .....47

**CAPÍTULO 2.** ***Teorías de Administración y Gestión Estratégica relacionadas con el Business Model Canvas y el Performance Empresarial***

Tabla 2.1 Desarrollo del Balanced Scorecard por Kaplan and Norton. .....83
Tabla 2.2 Definiciones de Capacidades Dinámicas. .....103
Tabla 2.3 Análisis comparativo del enfoque cultural y comportamental de la Orientación al Mercado. .....111

**CAPÍTULO 3.** ***Modelo Teórico***

Tabla 3.1 Dimensiones del Business Model Canvas. .....134
Tabla 3.2 Dimensiones de las variables del Busines Model Canvas. .....135

**CAPÍTULO 4.** ***Metodología de investigación***

Tabla 4.1 Hipótesis sobre la estructura dimensional de los constructos de segundo orden. .....184
Tabla 4.2 Hipótesis sobre los efectos de causalidad. .....184
Tabla 4.3 Preguntas de Osterwalder y Pigneur (2010) relativas a las dimensiones de las variables del Busines Model Canvas. .....191
Tabla 4.4 Medida del constructo Performance Empresarial. .....205
Tabla 4.5 Ventajas y limitaciones de los Focus Group. .....208
Tabla 4.6 Cuestiones para el diseño de una investigación con Focus Group. .....209

**CAPÍTULO 5.** ***Resultados***

Tabla 5.1 Conformación de constructos de segundo orden. .....234
Tabla 5.2 Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala de Producto. .....253
Tabla 5.3 Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala de Segmento de Mercado. .....254
Tabla 5.4 Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala de Canales. .....255
Tabla 5.5 Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala de Relación con Clientes. .....256
Tabla 5.6 Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala de Estructura de Costes. .....257
Tabla 5.7 Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala de Flujo de Ingresos. .....258
Tabla 5.8 Estadísticos de los ítems de la escala de Actividades Clave. .....259
Tabla 5.9 Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala de Recursos Clave. .....260
Tabla 5.10 Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala de Aliados Clave. .....261
Tabla 5.11 Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala de Performance. .....262
Tabla 5.12 Modelo de Medida (Análisis Factorial Confirmatorio): Interfaz con clientes. .....264
Tabla 5.13 Validez discriminante (Criterio de Anderson y Gerbing): Interfaz con Clientes.....265
Tabla 5.14 Modelo de Medida (Análisis Factorial Confirmatorio): Aspectos Financieros. .....266
Tabla 5.15 Validez discriminante (criterio de Anderson y Gerbing): Aspectos Financieros. .....266
Tabla 5.16 Modelo de Medida (Análisis Factorial Confirmatorio): Administración de la Infraestructura. .....268
Tabla 5.17 Validez discriminante (criterio de Anderson y Gerbing): Administración de la Infraestructura. .....268
Tabla 5.18 Modelo de Medida (Análisis Factorial Confirmatorio): Performance. .....269
Tabla 5.19 Validez discriminante (criterio de Anderson y Gerbing): Aspectos Financieros. .....270
Tabla 5.20 Estadísticos descriptivos de las escalas de segundo orden. .....271
Tabla 5.21 Modelo de Medida (Análisis Factorial Confirmatorio): Modelo Global. .....272
Tabla 5.22 Validez discriminante (criterio de Anderson y Gerbing): Modelo Global .....273

# ÍNDICE DE FIGURAS

# *ÍNDICE DE FIGURAS*

**CAPÍTULO 1. Modelos de negocio y Performance Empresarial: el caso del Business Model Canvas**

Figura 1.1 Número de respuestas por región. .....41
Figura 1.2 Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010). .....48

CAPÍTULO 2. Teorías de Administración y Gestión Estratégica relacionadas con el Business Model Canvas y el Performance Empresarial

Figura 2.1 La gestión estratégica, los modelos de negocio y el PE. .....79
Figura 2.2 Perspectivas del Blanced Scorecard. .....82
Figura 2.3 Pirámide del Performance. .....88
Figura 2.4 Clasificación de los recursos de la empresa. .....93
Figura 2.5 Componentes de la Orientación al Mercado. .....112
Figura 2.6 Grupos de interés considerados en la Teoría de los Stakeholders. .....124

CAPÍTULO 3. Modelo Teórico

Figura 3.1 Aspectos Financieros. .....142
Figura 3.2 Interfaz con Clientes. .....154
Figura 3.3 Administración de la Infraestructura. .....163
Figura 3.4 Dimensión Aspectos Financieros. .....165
Figura 3.5 Dimensión Producto. .....167
Figura 3.6 Dimensión Interfaz con Clientes. .....170
Figura 3.7 Dimensión Administración de la Infraestructura. .....172
Figura 3.8 Modelo Teórico. .....174

CAPÍTULO 5. Resultados

Figura 5.1 Etapas del Proceso de Investigación. .....235
Figura 5.2 Estimación del Modelo Estructural del PE. .....276

# INTRODUCCIÓN

## *Efecto de las actividades de diseño del modelo de negocios en el éxito emprendedor*

I. *Presentación de la investigación.*

II. *Justificación del trabajo.*

III. *Estructura de la Tesis Doctoral.*

# I. Presentación de la investigación

Los emprendedores actuales se enfrentan a un entorno altamente competitivo, impulsado por avances tecnológicos, globalización y cambios constantes en las necesidades de los clientes que a la vez generan nuevas oportunidades de negocio. Estos factores les obligan a innovar en sus modelos de negocio para destacar en el mercado y garantizar su sostenibilidad a largo plazo (Sako, 2012; Latifi et al., 2021). El espíritu emprendedor se basa en la capacidad de identificar y aprovechar estas oportunidades del entorno, creando nuevos modelos de negocio que maximicen el Performance Empresarial (PE) (Shane & Venkataraman, 2000; Weking et al., 2019). Estos cambios significativos, incluidos los generados por la pandemia vivida en 2020, desafían la esencia misma de los modelos de negocio utilizados por las empresas para alcanzar diversos objetivos (Liñán & Jaén, 2022).

El diseño del modelo de negocio no solo implica la creación de un esquema inicial, sino también su constante adaptación y renovación para responder a los cambios del mercado y a las nuevas oportunidades. Las empresas exitosas son aquellas que logran gestionar eficientemente estos procesos de cambio, manteniendo su capacidad de generar valor a lo largo del tiempo. Achtenhagen et al. (2013) señalan que las empresas que son capaces de ajustarse y actualizar sus modelos de negocio de manera continua son aquellas que logran mantenerse competitivas y asegurar su éxito a largo plazo. Este proceso de renovación constante les permite adaptarse mejor a los cambios del mercado y a las demandas de los clientes, fortaleciendo su posición en el entorno empresarial.

Cada una de las diferentes opciones que presentan los mercados implica un modelo de negocio, es decir, supone un conjunto diferente de actividades, ya sea en la empresa o fuera de ella a través de la cooperación con socios, proveedores o clientes, y cada elección tendrá consecuencias en el performance de los proyectos (Zott & Amit, 2010). La elaboración del modelo de negocio es una decisión fundamental para un empresario, ya sea en la etapa de creación de una nueva empresa o al momento de redefinir las estrategias de organizaciones ya consolidadas.

En este sentido, la capacidad de innovar y adaptar los modelos de negocio es fundamental en un entorno empresarial dinámico. Markides y Sosa (2013) subrayan que la innovación en los modelos de negocio no es exclusiva de los pioneros en una industria, sino que también es crucial para las empresas que ingresan en etapas posteriores y buscan desafiar a los actores establecidos. Esta capacidad de adaptación es esencial para mantener

la relevancia y la competitividad en un mercado en constante evolución. Estudios recientes enfatizan la relevancia de la innovación como un elemento central en los modelos de negocio para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las empresas en un entorno dinámico. Resaltan que las empresas deben ajustar y renovar continuamente sus estrategias y modelos de negocio para mantenerse competitivas, adaptándose tanto a las presiones del mercado como a las demandas cambiantes de los clientes. (Peñarroya-Farell & Miralles, 2021).

La pandemia de Covid-19 ha subrayado aún más la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en los modelos de negocio. Las empresas que han logrado adaptar rápidamente sus modelos para enfrentar los nuevos desafíos han podido no solo sobrevivir, sino también prosperar en un entorno extremadamente difícil. Liñán y Jaén (2022) destacan cómo estos cambios han obligado a las empresas a reevaluar y, en muchos casos, rediseñar sus modelos de negocio para continuar generando valor en circunstancias adversas.

Por su lado, Budler et al. (2021) mencionan que el desarrollo de la investigación en este tema ha atraído una atención considerable en la comunidad de investigadores, destacando la necesidad de una investigación estructurada y rigurosa sobre los modelos de negocio, que permita desarrollar un marco conceptual que explique y prediga un conjunto de fenómenos empíricos que no sean explicados o predichos por otros campos. En este sentido, se puede decir que el concepto de modelos de negocio es de gran relevancia tanto para académicos como para emprendedores.

Concretamente, el Business Model Canvas (BMC) de Osterwalder y Pigneur (2010) es una herramienta esencial para el diseño de estrategias de negocio, simplificando el proceso en nueve variables clave que influyen en el PE (Mettler, 2014). El uso de este tipo de modelos de negocio permite a los emprendedores plantear de manera más eficiente sus estrategias empresariales, lo que puede ser determinante para su éxito.

El marco conceptual desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010) es extensamente empleado tanto en la investigación académica como en la práctica empresarial para la creación de modelos de negocio (Iacob et al., 2014; Zolnowski & Böhmann, 2014). Mariusz et al. (2022), en su investigación sobre el diseño y clasificación de métodos de diseño de sistemas producto-servicio, seleccionaron el BMC de Osterwalder y Pigneur (2010) para su estudio, considerando, entre otros, los siguientes aspectos: en primer lugar, es ampliamente reconocido y utilizado tanto en la literatura académica como en la práctica

empresarial; en segundo lugar, este libro, que ha vendido más de 100,000 copias es uno de los más vendidos en el ámbito de los negocios; en tercer lugar, con 9291 citas en Google Scholar y 3309 en ResearchGate, el BMC es el marco de modelo de negocio más citado; en cuarto lugar, es una herramienta eficaz para la innovación, ya que muestra cómo una organización crea, entrega y reconoce el valor para el cliente; en quinto lugar, el modelo define, identifica y analiza las relaciones entre los diversos dominios de una empresa, facilitando la comparación del rendimiento actual y futuro; y, en sexto lugar, puede ser utilizado por equipos para comprender las relaciones y alcanzar consensos.

Sin embargo, la exploración de cómo cada una de las variables del BMC impacta específicamente en el PE es un área que requiere mayor atención. En consecuencia, para cubrir este gap en la literatura científica es necesario identificar qué actividades dentro del modelo de negocio tienen el mayor impacto en el éxito emprendedor y cómo éstas pueden ser optimizadas para maximizar el rendimiento.

## II. Justificación del trabajo.

Diversos autores han debatido la relación entre modelos de negocio y el PE (Zott et al., 2011; Lambert & Davidson, 2013; Saebi & Foss, 2015; Massa et al., 2017; Campagnolo et al., 2023). Weking et al. (2019) han señalado la importancia de investigar esta cuestión para mejorar la competitividad y promover la innovación. En cualquier caso, mucha de la investigación existente es cualitativa (Lambert & Davidson, 2013; Demil et al., 2015), lo que pone de manifiesto la necesidad de generar más evidencia empírica sobre esta relación. Según Demil et al. (2015), los modelos de negocios pueden convertirse en un factor influyente en el PE. En este sentido, se puede decir que, a pesar de la amplia discusión académica sobre la relación entre modelos de negocio y el PE, aún existe una necesidad considerable de evidencia empírica que respalde estas teorías.

La investigación cualitativa ha proporcionado información significativa sobre la correlación entre ciertos modelos de negocio y el PE (Al-Debei & Avison, 2010; George & Bock, 2011; Lambert & Davidson, 2013; Spiegel et al., 2016). Sin embargo, como señalan Weking et al. (2019), la generación de datos cuantitativos es crucial para validar estas hipótesis y proporcionar una base más sólida para futuras investigaciones. En particular, estos autores señalan que, si bien es importante seguir generando una mayor cantidad de

validaciones, ya existen diversas investigaciones que han encontrado pruebas sólidas de una correlación entre ciertos modelos de negocios y el PE. Por ejemplo, Clauss et al. (2019) encontraron que la adopción de innovaciones en modelos de negocio contribuye significativamente al performance superior de las empresas en la industria electrónica alemana (Clauss, Abebe, Tangpong, & Hock, 2019). Un estudio reciente sobre el mercado de empresas de crecimiento en China encontró que la innovación en el modelo de negocio tiene un efecto positivo en el performance financiero (Yu & Wang, 2023). No obstante, la evidencia sobre cómo se produce este efecto es aún limitada, lo que establece la necesidad de seguir estudiando estas relaciones vitales para comprender como se genera el éxito empresarial en mercados dinámicos.

El BMC de Osterwalder y Pigneur (2010) ha demostrado ser una herramienta de gran valor para los emprendedores y las empresas en la formulación y evaluación de sus estrategias de negocio. Al establecer el modelo de negocio en nueve componentes clave, esta herramienta facilita una comprensión más clara y detallada de cómo cada aspecto del negocio contribuye al éxito general de la empresa. Mettler (2014) señala que el BMC no solo simplifica el proceso de diseño de estrategias, sino que también permite una evaluación más efectiva del impacto de cada componente en el PE.

En este contexto, se presenta la necesidad de analizar las interrelaciones entre estas variables incluidas en el BMC y su influencia en el PE, para comprender cómo cada variable contribuye al desempeño global de las empresas emergentes. Este enfoque permitirá una comprensión detallada de los mecanismos a través de los cuales el diseño del modelo de negocio puede optimizar el PE.

Partiendo de la premisa de que los modelos de negocio tienen el potencial de influir de manera significativa en la rentabilidad y sostenibilidad de las iniciativas emprendedoras (Markides & Sosa, 2013), en esta tesis doctoral se estudia el efecto de las actividades de diseño del modelo de negocio en el éxito emprendedor. Con este fin, se propone un modelo de investigación sustentado en diversas teorías relacionadas con las variables del modelo de negocio y su contrastación empírica aporta una contribución relevante tanto a nivel científico como práctico.

# III. Estructura de la Tesis Doctoral.

Esta tesis doctoral consta de seis capítulos, cada uno de los cuales aborda diferentes aspectos del estudio sobre el efecto de las actividades de diseño del modelo de negocios en el éxito emprendedor. A continuación, se describe el contenido y enfoque de cada capítulo en detalle.

El primer capítulo se centra en definir los conceptos de modelos de negocio y PE, y en explorar la relación entre ambos. Se presentan diferentes marcos para el diseño de modelos de negocio, destacando particularmente el BMC desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010). En este capítulo, se profundiza en cada una de las dimensiones de los nueve bloques del BMC, proporcionando una comprensión exhaustiva de cómo este modelo puede ser aplicado para diseñar y evaluar estrategias empresariales. Esta sección establece la base conceptual necesaria para el análisis posterior, clarificando cómo cada componente del modelo de negocio puede influir en el PE.

En el segundo capítulo, se presentan las teorías subyacentes que servirán de base para explicar la relación existente entre el diseño de los modelos de negocio y el PE. Este capítulo se apoya en investigaciones sobre Gestión Estratégica, identificando el diseño e implementación de los modelos de negocio como factores clave que contribuyen al éxito empresarial (Lambert & Davidson, 2013). Se analizan diversas teorías y estudios previos que han explorado estas relaciones, proporcionando un marco teórico robusto para la investigación. Este análisis teórico es fundamental para comprender los mecanismos a través de los cuales el diseño del modelo de negocio puede impactar el PE.

El tercer capítulo sintetiza el modelo teórico propuesto, basándose en el análisis de cuatro dimensiones fundamentales: la Propuesta de Valor, la Interfaz con Clientes, la Infraestructura Administrativa y los Aspectos Financieros. Se profundiza en cómo cada una de estas dimensiones puede influir en el PE, y se establecen las hipótesis de investigación que serán validadas posteriormente. Este capítulo tiene como objetivo profundizar en el entendimiento de cómo el BMC puede servir como un marco efectivo para la gestión y el desarrollo empresarial sostenible. Las hipótesis formuladas proporcionan una dirección clara para la investigación empírica, especificando las relaciones causales que se esperan encontrar entre las actividades de diseño del modelo de negocio y el éxito empresarial.

El cuarto capítulo presenta la metodología de investigación utilizada para contrastar empíricamente el modelo teórico propuesto y dar respuesta a las hipótesis planteadas. Esta tesis doctoral se basa en un estudio cuantitativo mediante encuestas dirigidas a propietarios y/o administradores de empresas en México. Se detalla la estructura general de la investigación empírica, explicando tanto el estudio cualitativo realizado para desarrollar el cuestionario de investigación como las escalas de medida utilizadas. Además, se describe el plan de muestreo y el trabajo de campo desarrollado. Este capítulo es crucial para entender cómo se recolectaron y analizaron los datos, asegurando la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

En el quinto capítulo, se presentan los resultados de la investigación cuantitativa, alineados con los objetivos e hipótesis planteados en el capítulo tres. Para contrastar las hipótesis de investigación, se sigue un enfoque de ecuaciones estructurales, que implica dos fases o etapas: 1) estimación del Modelo de Medida (Análisis Factorial Confirmatorio) para la validación de las escalas, y 2) estimación del Modelo Estructural para contrastar las relaciones de causalidad propuestas en el modelo teórico de investigación. Los resultados obtenidos se analizan y discuten en detalle, proporcionando una comprensión profunda de cómo las actividades de diseño del modelo de negocio afectan el PE.

Finalmente, en el sexto capítulo se recogen las principales conclusiones que se derivan del conjunto de la tesis doctoral, así como las implicaciones para la gestión empresarial. Se presentan las principales conclusiones teóricas y empíricas, resaltando cómo los hallazgos de esta investigación pueden contribuir al conocimiento existente y a la práctica emprendedora. También se discuten las limitaciones del estudio, proporcionando una evaluación crítica de los resultados y sugerencias para futuras investigaciones. Este capítulo concluye con la identificación de diversas líneas de estudio que pueden derivarse de esta tesis, ofreciendo una ruta para investigaciones futuras que continúen explorando la relación entre el diseño del modelo de negocio y el éxito empresarial.

En síntesis, esta tesis doctoral busca contribuir significativamente al entendimiento de cómo las decisiones en el diseño del modelo de negocio afectan el éxito de los emprendimientos. La evidencia empírica generada por esta investigación no solo ampliará el conocimiento académico, sino que también ofrecerá herramientas prácticas para que los emprendedores puedan diseñar y adaptar sus modelos de negocio de manera más efectiva, optimizando así su rendimiento y asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

# CAPÍTULO 1

## *Modelos de negocio y Performance Empresarial: el caso del Business Model Canvas*


*1.1. Concepto de Modelo de Negocio.*

*1.2. Concepto de Performance Empresarial.*

*1.3. Los Modelos de Negocio y su efecto en el Performance Empresarial.*

*1.4. Orígenes y desarrollo del Business Model Canvas.*

*1.5. Dimensiones del Business Model Canvas.*

La creación de una empresa implica la utilización de un modelo de negocio, ya sea de forma explícita o implícita. En él se describe la manera en que la empresa crea valor para sus clientes, proveedores y otros stakeholders (Teece, 2010). En este contexto, el término modelo de negocio se utiliza para describir cómo las empresas organizan sus recursos y actividades para generar valor y, en última instancia, alcanzar el éxito empresarial (Zott & Amit, 2007; Zott et al., 2011; Costa & Haftor, 2021). Sin embargo, la literatura académica sobre este tema aún no ha llegado a un consenso sobre una definición única, ya que existen diferentes enfoques para abordarlo (George & Bock, 2011; Shetty et al., 2019; Magyar et al., 2020; Ma et al., 2021; Van de Ven et al., 2023).

Los emprendedores están en una búsqueda constante de modelos de negocio que les permitan incrementar el performance tanto de sus empresas existentes como de nuevos proyectos empresariales (Jin et al., 2022). En este contexto es importante definir el concepto de Performance Empresarial (PE) para comprender los alcances que buscan los emprendedores. La gestión estratégica presenta el PE como uno de sus principales objetivos que puede utilizarse para evaluar la eficacia de la estrategia (Venkatraman & Ramanujam, 1986). La estrategia, a su vez, refleja la elección del modelo de negocio de la empresa (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Por tanto, es asumible que el PE pueda utilizarse para evaluar el desempeño de un modelo de negocio, ya que ambos conceptos tienen una estrecha relación con la estrategia de la empresa (Madian, 2015; Leppänen et al., 2023).

De acuerdo con las investigaciones de Mettler (2014) y las contribuciones de De Azevedo y Vasconcelos Silva (2022), se destaca el Business Model Canvas (BMC) desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010) como uno de los enfoques más reconocidos y utilizados en la concepción de modelos de negocio. Los autores de este modelo mencionan que un negocio se puede plantear a través de nueve bloques básicos que describen las principales variables para la creación de valor con la intención de generar ganancias económicas. Este capítulo se centra en definir los modelos de negocio, el PE y la relación entre ambos conceptos. De los marcos para el diseño de modelos de negocio se expone particularmente el BMC desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), profundizando en cada una de las dimensiones de los nueve bloques de su modelo.

## 1.1. Concepto de Modelo de Negocio

En el ámbito de la gestión empresarial, los académicos desarrollan marcos conceptuales que detallan el funcionamiento de las empresas, llevando a cabo la identificación de sus elementos cruciales y, posteriormente, organizándolos en modelos de negocio que proporcionan una representación visual y conceptual del proceso a través del cual las empresas crean, entregan y capturan valor dentro de su estructura operativa (Costa & Haftor, 2021). Los modelos de negocio, en esencia, constituyen la combinación de recursos y actividades que las organizaciones emplean con el fin de generar valor, conforme a sus metas estratégicas, ya sean estas de naturaleza económica o social, evidenciando así una estructura articulada que se adapta a sus objetivos organizativos (Seelos & Mair, 2007).

Como señalan Trimi y Berbegal-Mirabent (2012), iniciar un nuevo emprendimiento representa una tarea compleja y exigente, especialmente en las etapas iniciales, en donde los emprendedores se enfocan en desarrollar un producto comercializable y una estructura organizativa y financiera adecuada. De acuerdo con estos autores, esto sucede en un contexto dinámico donde la innovación, el desarrollo de productos, las dinámicas de los consumidores, la competencia, regulaciones gubernamentales y otros factores ambientales impactan significativamente en los negocios nacientes.

La investigación en temas de nuevos emprendimientos para mejorar el desarrollo y la esperanza de supervivencia en el entorno empresarial ha cobrado gran relevancia en el ámbito académico (Mai et al., 2021). Especialmente, se ha destacado la importancia de la gestión estratégica de estos nuevos emprendimientos, lo cual puede proporcionar valiosos conocimientos sobre cómo la correcta gestión de un modelo de negocio puede beneficiar a los emprendedores, especialmente en las fases iniciales de sus proyectos empresariales (Balocco et al., 2019).

Las descripciones de los modelos de negocio deben ser lo suficientemente específicas como para que permitan discernir las diferencias fundamentales entre las diversas empresas. Sin embargo, al mismo tiempo, no deberán ser tan detalladas como para abarcar todos los aspectos particulares de sus operaciones, encontrando así un equilibrio que permita una comprensión diferenciada sin adentrarse en excesos innecesarios (Baden-Fuller & Morgan, 2010). El método del modelo de negocio, al igual que el método científico, inicia con una hipótesis que se somete a rigurosas pruebas mediante la recopilación y análisis sistemático de datos, siguiendo un proceso lógico y estructurado (Magretta, 2002).

Por ello, una vez que se ha definido un modelo de negocio teórico, es necesario probarlo en el mercado.

Van de Ven et al. (2023) destacan que, en consonancia con las observaciones previas realizadas por Zott et al. (2011), Wirtz et al. (2016) y Massa et al. (2017), el concepto de modelo de negocio ha experimentado un notable aumento de relevancia a lo largo de las últimas dos décadas. De acuerdo con esos autores, este creciente interés se ha manifestado en diversas áreas de estudio, abarcando desde los sistemas de información hasta la gestión estratégica y la gestión de tecnología e innovación.

Aunque el término modelo de negocio es ampliamente utilizado en la práctica empresarial, la literatura académica sobre este tema presenta una fragmentación debido a la falta de consenso con relación a su definición (George & Bock, 2011; Shetty et al., 2019; Magyar et al., 2020; Ma et al., 2021; Van de Ven et al., 2023). y sus características y limitaciones (DaSilva & Trkman, 2014; Wirtz et al., 2016; Magyar et al., 2020).

La conceptualización inicial del concepto de modelo de negocio se atribuye a Bellman et al. (1957), tal y como señalan Gordijn et al. (2005). En sus primeros usos, el término se aplicaba de forma muy genérica para describir el proceso mediante el cual una empresa crea, entrega y captura valor (Jones, 1960). No obstante, con el progreso de las tecnologías de la información y la generación de emprendimientos tecnológicos, el concepto de modelo de negocio ha experimentado un aumento significativo en su relevancia (Wirtz et al., 2016).

El estudio llevado a cabo por Wirtz et al. (2016) propone una taxonomía que aborda la progresión histórica de las investigaciones sobre modelos de negocio, categorizando éstas en función de su enfoque en tres áreas específicas: la orientación tecnológica, la orientación organizacional y la orientación estratégica. En la tabla 1.1 se muestran los diferentes autores a través del tiempo según esta clasificación.

El concepto de modelo de negocio ha evolucionado significativamente con el tiempo, pasando de ser una mera descripción general de cómo una empresa genera y captura valor, a convertirse en un marco analítico más sofisticado. Este marco no solo permite entender cómo una empresa se posiciona dentro de su entorno competitivo, sino también cómo logra desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Este cambio en la comprensión del concepto ha impulsado un notable incremento en la investigación relacionada con la perspectiva estratégica de los modelos de negocio, especialmente a partir del año 2000 (Wirtz et al., 2016).

*Tabla 1.1 Resumen de la investigación de los modelos de negocio según si orientación.*

| Fases | Año | Orientado a la tecnología | Orientado a la teoría de la organización. | Orientado a la estrategia |
|---|---|---|---|---|
| ***Fase inicial*** | **1957** | | | Bellman et al. (1957) |
| | **1975** | Konczal (1975)<br>Dottore (1975) | | |
| ***Fase de formación de primeros conceptos generales.*** | **1997** | Shaw (1997)<br>Timmers (1997) | Treacy/ Wiersema (1997) | |
| | **1999** | Bambury (1999) | | |
| | **2000** | Amit y Zott (2000)<br>Eriksson y Penker (2000)<br>Wirtz (2000) | Linder y Cantrell (2000) | Hamel (2000)<br>Wirtz (2000)<br>Mahadevan (2000)<br>Afuah y Tucci (2000) |
| | **2001** | Amit y Zott (2001)<br>Applegate (2001)<br>Gordjin y Ackermans (2001)<br>PapaKiria- Kopoulos et al. (2001)<br>Petrovic et al. (2001)<br>Rappa (2001)<br>Rayport y Jaworski (2001)<br>Weill y Vitale (2001) | | Hamel (2001) |
| | **2002** | Bienstock et al. (2002)<br>Dubosson- Torbay et al. (2002)<br>Eisenmann (2002)<br>Hawkins (2002)<br>McGann y Lyytinen (2002)<br>Osterwalder y Pigneur (2002) | | Betz (2002)<br>Chesbrough y Rosembloom (2002)<br>Magretta (2002) |
| ***Fase de diferenciación*** | **2003** | Afuah yTucci (2003)<br>Wang y Chang (2003)<br>Hedman y Kalling (2003)<br>Wirtz y Lihotzky (2003)<br>Pateli y Gigalis (2003) | | Winter (2003)<br>Mansfield (2003)<br>Afuah (2003) |
| | **2005** | Rajala y Westerlund (2005) | Keen y Qureshi (2005)<br>Tikkanen et al. (2005) | Lehman y Ortega (2005)<br>Schafer (2005)<br>Moris (2005)<br>Schweizer (2005) |
| | **2007** | Haaker et al. (2007)<br>Kallio et al. (2007)<br>Rappa (2007)<br>Eriksson et al. (2007) | Zott y Amit (2007)<br>Al- Debei et al. (2007)<br>Hurt (2007) | Chesbrough (2007)<br>Debelak (2007)<br>Lai y Weil (2007)<br>Johnson et al. (2007)<br>Mc Philips y Merlo (2007)<br>Richardson (2007)<br>Zott y Amit (2007) |
| | **2009** | Andersson, Johannessson y Zdravkovic (2009)<br>Bjorkdahl (2009)<br>Clemons (2009)<br>Tankhiwale (2009) | Osterwalder y Pigneur (2009) | Kind, Nissen y Sergard (2009) |
| | **2010** | Zott y Amit (2010) | | Casadesus- Masanell y Ricart (2010)<br>Demil y Lecocq (2010) |
| | **2011** | Gambardella y McGahan (2011)<br>Sosna, Trevinyo-Rodríguezy Velammuri (2011)<br>Wirtz, Schilke y Ullrich (2011) | Baden - Fuller y Morgan (2011) | Casadesus-Masanell y Ricart (2011)<br>Smith, Binns y Tushman (2011)<br>Teece (2011) |
| | **2013** | Huarng (2013) | | Desyllas y Sako (2013)<br>Keen y Williams (2013) |

*Fuente: elaboración propia a partir de Wirtz et al. (2016)*

En este sentido, Zott y Amit (2010) analizaron cómo se interpretaba el concepto de modelo de negocio en la literatura científica, revisando un total de 103 publicaciones sobre este tema, y observaron que un 37% de los artículos no definía el término en absoluto, lo cual indica una falta de consenso en su interpretación. Además, el 19% de las publicaciones simplemente hacía referencia a definiciones propuestas por otros autores, sin aportar una definición propia. Finalmente, el 44% de las publicaciones revisadas ofrecía una descripción del concepto al menos mencionando sus componentes principales.

Estos hallazgos, mencionados también por Magyar et al. (2020), evidencian la diversidad en la manera en que el concepto ha sido abordado y la necesidad de una mayor claridad y consistencia en su definición dentro del ámbito académico. Este enfoque creciente hacia la perspectiva estratégica ha ampliado la relevancia del concepto, destacando su papel fundamental en la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva de las empresas.

En cuanto a la definición propiamente dicha, los modelos de negocio han sido referidos por diversos autores como una arquitectura (Timmers, 1998; Dubosson-Torbay et al., 2002; Morris et al., 2005; Magyar et al., 2020), una representación (Amit & Zott, 2001; Shafer et al., 2005; Morris et al., 2005; Osterwalder et al., 2005), historias que explican cómo las empresas trabajan (Magretta, 2002), una lógica heurística (Osterwalder, 2004; Chesbrough, 2010; Teece, 2010), elementos entrelazados (Johnson et al., 2008), una estructura organizacional (George & Bock, 2011), un conjunto de capacidades (Seelos & Mair, 2007) y actividades interdependientes (Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2010), con un enfoque en la creación de valor (Dubosson-Torbay et al., 2002; Magretta, 2002; Osterwalder et al., 2005; Shafer et al., 2005; Seelos & Mair, 2007; Johnson et al., 2008; Teece, 2010; Zott & Amit, 2010; Magyar et al., 2020) para la generación de una ventaja competitiva (Morris et al., 2005). En la tabla 1.2 se resumen las principales definiciones propuestas en la literatura.

*Tabla 1.2 Definiciones de Modelo de Negocio.*

| Autor | Definición |
|---|---|
| **Timmers (1998)** | "Una arquitectura del producto, servicio e información de los flujos incluyendo una descripción de los diferentes actores del negocio y sus roles; una descripción de los beneficios potenciales para los diferentes actores del negocio; una descripción de las fuentes de ingresos" (p. 2) |
| **Amit y Zott (2001)** | "El contenido, la estructura y la gobernabilidad de las transacciones diseñadas con el fin de crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio" (p. 511) |
| **Chesbrough y Rosenbloom (2002)** | "La lógica heurística que conecta el potencial técnico con la realización de valor económico" (p. 529) |
| **Magretta (2002)** | "Historias que explican cómo las empresas trabajan. Un buen modelo de negocio responde a las antiguas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? ¿Y cuál es el valor para el cliente? También responde a cuestiones fundamentales que cualquier administrador se debe hacer: ¿Cómo se genera dinero para el negocio? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos ofrecer valor a los clientes a un coste adecuado? "(p. 4) |
| **Dubosson-Torbay et al. (2002)** | "La arquitectura de una empresa y su red de aliados para la creación, comercialización y entrega de valor, así como el capital relacional con uno o varios segmentos de clientes, con el fin de generar Flujos de Ingresos rentables y sostenibles" (p. 6). |
| **Morris et al. (2005)** | "Representación concisa de cómo se abordan un conjunto interrelacionado de variables de decisión en las áreas de estrategia empresarial, la arquitectura y la economía para crear una ventaja competitiva sostenible en mercados específicos" (p. 727) |
| **Shafer et al. (2005)** | "Representación del núcleo lógico fundamental y de las decisiones estratégicas de una empresa, para la creación y captura de valor dentro de una red de valor" (p. 202). |
| **Osterwalder et al. (2005)** | "Herramienta conceptual que contiene un conjunto de objetos, conceptos y sus relaciones, con el objetivo de expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Por lo tanto, debemos tener en cuenta que los conceptos y las relaciones permiten una descripción y representación simplificada acerca del valor que se proporciona a los clientes, cómo se hace y con qué consecuencias financieras" (p. 6). |
| **Seelos y Mair (2007)** | "Conjunto de capacidades que está configurado para permitir la creación de valor consistente con objetivos estratégicos ya sean económicos o sociales" (p. 53). |
| **Johnson et al. (2008)** | "Conjunto de cuatro elementos entrelazados, que, en conjunto, crean y entregan valor" (p. 52). |
| **Zott y Amit (2008)** | "Plantilla estructural, en la cual describe la organización de "Los elementos operacionales de una empresa en particular, en relación a sus componentes externos" (p. 1) |
| **Casadesus-Masanell y Ricart (2010)** | " Reflejo de la estrategia realizada por la empresa" (p. 195). |
| **Teece (2010)** | "Conjunto de la lógica, los datos y otras evidencias que apoyan una Propuesta de Valor para el cliente y una estructura viable de ingresos y costes para la empresa que entrega ese valor" (P. 179). |
| **Zott y Amit (2010)** | "Un sistema de actividades interdependientes que trasciende a una empresa en particular y extiende sus límites" (p. 216). |
| **George y Bock (2011)** | "Diseño de las estructuras organizacionales para establecer una oportunidad comercial" (p. 99). |
| **Zott et al. (2011)** | "Los modelos de negocio pueden desempeñar un papel central en explicar el performance de una empresa" (p. 1030). |
| **Wirtz et al. (2016)** | Un modelo de negocio es una representación simplificada y agregada de las actividades relevantes de una empresa. |
| **Magyar et al. (2020)** | El modelo de negocio muestra cómo la empresa crea valor para sus clientes y genera beneficios utilizando los recursos de la empresa. |

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar, existen diferentes perspectivas sobre los modelos de negocio. Sin embargo, podemos encontrar ciertos elementos comunes que nos permiten describirlos como un conjunto de recursos y capacidades (variables, actividades interdependientes, conceptos, historias) (Wirtz et al., 2016; Zott & Amit, 2008; Magretta, 2002) organizados estratégicamente (arquitectura, lógica heurística, estructura) (George y Bock, 2011; Teece,2010; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010; Osterwalder et al., 2005; Shafer et al., 2005; Morris et al., 2005; Dubosson-Torbay et al., 2002; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Amit & Zott, 2001; Timmers, 1998) para la generación de valor y la creación de ventajas competitivas sostenibles (Magyar et al., 2020; Johnson et al., 2008 y Seelos & Mair, 2007), en busca del PE (Zott et al., 2011).

Un buen modelo de negocio debe responder a las clásicas preguntas de Drucker (1958): ¿quién es el cliente? ¿qué valora? ¿cómo se hace dinero con este negocio? y ¿cuál es la lógica que subyace en el mismo y que explica cómo se entrega valor con un coste apropiado? (Magretta, 2002; Magyar et al., 2020). Por lo tanto, un modelo de negocio es una herramienta estratégica que debe permitir a las empresas comprender cómo crean y capturan valor para sus clientes. Para ello, deben identificar los segmentos de clientes objetivo, definir una Propuesta de Valor única y construir una configuración de la empresa que permita la entrega efectiva de esa propuesta (Osterwalder et al., 2005).

Los modelos de negocio desempeñan un papel fundamental en la dirección estratégica de las organizaciones, actuando como un vínculo esencial entre la formulación y la implementación de la estrategia empresarial. Según Ricart (2009), un modelo de negocio no solo define la manera en que una empresa crea, entrega y captura valor, sino que también traduce la visión y los objetivos estratégicos en acciones concretas y operativas. De este modo, el modelo de negocio actúa como el enlace que une la planificación estratégica con su ejecución, garantizando que las decisiones estratégicas se concreten en resultados reales a través de la estructura organizacional, los procesos y las actividades clave, tal como subraya Teece (2010), quien destaca la relevancia de los modelos de negocio como herramientas que permiten a las empresas implementar sus estrategias de manera efectiva.

Esta función de enlace es crucial, ya que un modelo de negocio bien diseñado permite a las organizaciones alinear sus recursos y capacidades con las oportunidades del mercado, facilitando así la adaptación continua en entornos dinámicos y competitivos. Zott y Amit (2010) argumentan que los modelos de negocio actúan como un sistema integrador que

orquesta la creación de valor de manera coherente, lo que permite a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno competitivo. Además, Osterwalder y Pigneur (2010) destacan que un modelo de negocio efectivo no solo facilita la implementación de la estrategia, sino que también ofrece un marco para la innovación continua, permitiendo a las empresas explorar nuevas oportunidades y ajustar su enfoque estratégico en respuesta a las dinámicas del mercado.

El modelo de negocio no es simplemente un componente operativo de la organización, sino que es un elemento estratégico clave que asegura la coherencia entre la formulación de la estrategia y su ejecución. La capacidad de un modelo de negocio para guiar la implementación de la estrategia es fundamental para el éxito a largo plazo de las organizaciones, especialmente en un entorno empresarial que demanda flexibilidad y adaptabilidad constantes (Ricart, 2009; Osterwalder & Pigneur, 2010; Zott & Amit, 2010).

Investigaciones como la llevada a cabo por Zott y Amit (2007), en consonancia con Brandenburger y Nalebuff (1995) y Brandenburger y Stuart (1996), han demostrado que existe una relación positiva entre el desarrollo de modelos de negocio y el PE. En el siguiente epígrafe se analizará este concepto en profundidad, con el objetivo de comprender mejor la naturaleza de esta relación.

## 1.2. Concepto de Performance Empresarial

El PE se establece como un concepto central en las teorías de gestión estratégica y figura como un tema de considerable importancia en el ámbito del emprendimiento. Investigaciones recientes resaltan la importancia de la evaluación del performance de las empresas (Otto et al., 2020; Clauss et al., 2021) y consideran que esta evaluación debe basarse en la consideración tanto de sus capacidades internas como externas (Khan et al., 2022) para la generación de valor (Alvarez, 2001; Clauss et al., 2021).

Lambert y Davidson (2013) mencionan que la capacidad de una empresa para adaptarse y evolucionar frente a las cambiantes condiciones del mercado genera la oportunidad de fortalecer su PE. En este sentido, la temática relativa al PE se manifiesta de manera persistente en diversas vertientes de la gestión administrativa, especialmente en la gestión estratégica, generando un notable interés tanto en el ámbito académico como entre los líderes empresariales.

Según Venkatraman y Ramanujam (1986), citado por Molina-Castillo y Munuera-Alemán (2009), el estudio del PE en contextos de investigación se presenta como uno de los asuntos más complejos y desafiantes que enfrenta la investigación académica, planteando interrogantes y consideraciones de gran profundidad en la búsqueda del entendimiento y la optimización del mismo. De esta forma, el PE se ha desarrollado como una construcción teóricamente ambigua, carente de una definición universalmente aceptada, tal como ilustran las investigaciones de Goodman et al. (1983), Muzenda (2014) y Magyar et al. (2020). Además, se ha revelado como un objetivo en constante transformación en el ámbito administrativo (Aggarwal, 2001), carente aún de un cuerpo conceptual coherente que clarifique su significado (Shetty et al., 2019; Van de Ven et al., 2023).

Molina-Castillo y Munuera-Alemán (2009) destacan la diversidad de estudios centrados en definir de la mejor manera posible el PE, haciendo de éste un tema atractivo que requiere más investigación. En la tabla 1.3 se resumen las definiciones utilizadas por diversos autores.

*Tabla 1.3 Definiciones de Performance Empresarial.*

| Autor | Definición |
|---|---|
| **Venkatraman y Ramanujam (1986)** | "Refleja la perspectiva de la administración estratégica, siendo un subconjunto del concepto general de efectividad organizacional" (p. 803). |
| **Mia y Clarke (1999)** | "El grado en que una empresa ha tenido éxito en el logro de sus objetivos planeados, tales como el logro de la productividad planificada, costes, calidad, calendario de entrega, el volumen de ventas, cuota de mercado y el nivel de ganancia" (p. 151). |
| **Hult, Hurley y Knight (2004)** | "Logro de los objetivos organizacionales relacionados con la rentabilidad y el crecimiento en las ventas y participación en los mercados, así como la consecución de los objetivos estratégicos generales de la empresa". (p. 430). |
| **Barney JB (2005)** | "El valor que una organización crea, utilizando sus activos productivos [en comparación] con el valor que los propietarios de estos activos esperan obtener" (p. 26). |
| **Lebas y Euske (2006)** | El desempeño es un conjunto de indicadores financieros y no financieros que ofrecen información sobre el nivel de cumplimiento de objetivos y resultados |
| **Rauch, Wiklund, Lumpkin y Frese (2009)** | "Es un concepto multidimensional" "…puede depender de los indicadores utilizados para evaluarlo" "…Una distinción común es entre las medidas financieras y no financieras" (p. 765) |
| **Muzenda (2014)** | "Desde el punto de vista de negocio, el concepto de PE frecuentemente se refiere al desempeño financiero de la empresa… pero puede ser interpretado de varias maneras considerando diferentes dimensiones que incluyen número de empleados, supervivencia, beneficios y rendimiento de ventas" (p.31). |
| **Madian (2015)** | "Es la esencia de la gestión estratégica que puede servir como una evaluación de una estrategia"(p. 32). |
| **Otto et al. (2020)** | Describe al PE en tres aspectos: 1) Como una medida del rendimiento de marketing (Cuota de mercado e Ingresos), 2) como una medida del rendimiento financiero (ganancia o beneficio neto) y 3) como una medida del rendimiento financiero en el mercado (Precio de las acciones). |
| **Latifi et al. (2021)** | El PE, que determina elementos relacionados con el mercado como el crecimiento, la cuota de mercado, la diversificación y el desarrollo de productos, incluye tanto medidas empresariales existentes (crecimiento de ventas y cuota de mercado) como la posición futura de la empresa (desarrollo de nuevos productos y diversificación). |

*Fuente: Elaboración propia*

Partiendo de estos conceptos podemos definir el PE como la habilidad y efectividad de una organización en la consecución de sus metas estratégicas previamente establecidas (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Hult et al., 2004; Madian, 2015), midiendo el impacto en el crecimiento, la cuota de mercado y el desarrollo de productos como claves del éxito empresarial (Otto et al., 2020; Latifi et al., 2021), lo que su capacidad para adaptarse y responder a las demandas del entorno competitivo en el que opera. Los indicadores pueden ser evaluados mediante una diversidad de medidas, abarcando tanto las cuestiones financieras como las no financieras (Mia & Clarke, 1999; Barney, 2001; Rauch et al., 2009; Muzenda, 2014).

Los académicos siguen utilizando el PE como una variable importante de sus investigaciones y su uso, por tanto, sigue siendo clave en los estudios sobre la gestión estratégica (Morgan & Strong, 2003; Lahrache et al., 2019). En este sentido, en la búsqueda para establecer las implicaciones del PE, la literatura previa en gestión estratégica ha

empleado diversos marcos teóricos y operativos para su evaluación (Venkatraman y Ramanujam, 1986), abarcando así una pluralidad de enfoques metodológicos para abordar este fenómeno. En este sentido, cabe destacar dos aproximaciones principales para medir el PE: el performance del mercado y el performance financiero o económico (Morgan et al., 2009; Protogerou et al., 2012; Davies et al., 2023; Wang et al., 2023; Lissillour et al., 2024).

El performance de mercado es un concepto multidimensional que mide la capacidad de una empresa para crear y mantener relaciones sólidas con sus clientes a través de la oferta de productos y servicios de calidad (Moorman & Rust, 1999). Según Crick (2020), el performance de mercado hace referencia al grado en el que las organizaciones han experimentado un crecimiento dentro de sus respectivos mercados. Este indicador refleja la capacidad de una empresa para expandirse y desarrollarse en su entorno de negocio, lo que implica un aumento en su presencia, participación de mercado y, potencialmente, en su rentabilidad (Hooley et al., 2005). Este fenómeno puede analizarse mediante la evaluación de diversos factores, como la adquisición de nuevos clientes, la expansión geográfica, el desarrollo de nuevos productos o servicios, entre otros, que contribuyen al éxito y la posición competitiva de la organización en su mercado objetivo. Los indicadores del performance de mercado son una herramienta clave para evaluar el éxito de una empresa en la creación y mantenimiento de relaciones sólidas con sus clientes. Moorman y Rust (1999) clasifican en cuatro categorías principales a estos indicadores:

- Indicadores de satisfacción del cliente: miden la opinión de los clientes sobre los productos, servicios, experiencia de compra y atención al cliente de una empresa.
- Indicadores de calidad de los productos y servicios: miden las características de los productos y servicios de una empresa, como el diseño, la funcionalidad, el rendimiento, la durabilidad y el valor percibido.
- Indicadores de retención del cliente: miden la tasa de consumidores que siguen siendo clientes de una empresa durante un período de tiempo determinado.
- Indicadores de lealtad del cliente: miden la probabilidad de que los consumidores sigan siendo clientes de una empresa en el futuro, incluso si se enfrentan a otras ofertas competitivas.

La definición de performance de mercado de Moorman y Rust (1999) enfatiza la habilidad organizativa requerida para satisfacer las expectativas del cliente y mantener niveles excepcionales en los estándares de la oferta de bienes y servicios. Según estos

autores, la atención centrada en la satisfacción y retención del cliente subraya la importancia de fomentar relaciones sólidas y duraderas como un elemento esencial para el éxito a largo plazo de las organizaciones en el contexto empresarial. Este enfoque no solo resalta la entrega de productos y servicios de alta calidad, sino también la relevancia de construir conexiones sólidas con los consumidores como parte integral de la estrategia empresarial, reconociendo la conexión intrínseca entre la satisfacción del cliente y la prosperidad organizativa a largo plazo.

Por otro lado, el performance financiero refleja la rentabilidad de la empresa, así como su valor de mercado (Zhou et al., 2009). Según Crick (2020), este tipo de PE se refiere al grado de éxito financiero que las entidades han logrado dentro de sus mercados. Este indicador representa el nivel de éxito económico que una organización ha alcanzado en términos de rentabilidad, eficiencia financiera y salud económica en relación con su contexto de mercado.

Los costes, ingresos por ventas, rentabilidad y valor de mercado representan convencionalmente indicadores cruciales del rendimiento financiero de una empresa, según señalan Moorman y Rust (1999). Estos indicadores financieros, acompañados de múltiples índices y ratios, se han utilizado como alternativas para analizar la eficacia global de una empresa. En línea con lo establecido por Morgan y Strong (2003), es importante señalar que, si bien estos parámetros proporcionan una perspectiva detallada de aspectos específicos del performance, su empleo como medidas unidimensionales conlleva ciertas restricciones, subrayando la importancia de considerar múltiples dimensiones y factores para obtener una evaluación más integral y precisa del desempeño empresarial.

En esta línea, el enfoque convencional para la evaluación del PE ha puesto un énfasis destacado en la rentabilidad, comúnmente evaluada mediante el retorno de la inversión (Reece & Cool, 1978). Sin embargo, diversos autores, como Jacobson (1987) y Bharadwaj et al. (1993) entre otros, han cuestionado la validez del retorno de la inversión como único indicador del Performance Empresarial. Estos investigadores sostienen que el Performance Empresarial se configura como un concepto de naturaleza multidimensional, destacando que las mediciones contables pueden inducir a errores, debido a una gestión inapropiada de los recursos intangibles y una valoración incorrecta de las fuentes de ventaja competitiva (Morgan & Strong, 2003). En este sentido, resaltan la necesidad de una evaluación global que abarque factores más allá de la rentabilidad financiera, reconociendo la complejidad y la diversidad de los elementos que contribuyen al éxito empresarial.

Esta perspectiva destaca la importancia de integrar información tanto financiera como de mercado para obtener una comprensión más completa y precisa de los aspectos que influyen en el performance de una empresa. La convergencia de estos enfoques permite una evaluación más integral de la estabilidad financiera y la posición competitiva de la organización, lo que contribuye a una toma de decisiones más informada y estratégica en el ámbito empresarial (Erena et al., 2021).

Por tanto, autores como Morgan y Strong (2003) sugieren que las bases financieras deben ser combinadas con bases de marketing con el fin de generar una evaluación más completa del PE. Al adoptar esta visión dual, se abre la posibilidad de utilizar medidas operativas del rendimiento, como la cuota de mercado, que delinean una conceptualización más amplia del PE. Esta aproximación permite centrarse en factores que, en última instancia, contribuyen a diversos ámbitos del PE, superando las limitaciones de una perspectiva unilateral centrada únicamente en las cuestiones financieras o de marketing. La integración de las perspectivas financiera y de mercado proporciona una comprensión exhaustiva y equilibrada de los elementos que impactan en el éxito global de las empresas, permitiendo una mejor evaluación de su desempeño global (Morgan & Strong, 2003).

Kaplan y Norton (1996) desarrollan una metodología que permite combinar la perspectiva financiera y la perspectiva de marketing para medir el PE, plasmada en su modelo del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), una herramienta ampliamente aceptada en la investigación académica (Atkinson, 1998; Otley, 1999; Neely et al., 2000; Ittner et al. 2003). Este modelo representa un conjunto integral de medidas del PE definidas desde cuatro perspectivas diferentes:

1) ***Perspectiva Financiera***: enfocada primordialmente en maximizar el valor para los accionistas, esta perspectiva se centra en medir la creación de valor en la organización, incorporando la visión de los propietarios como aspecto central.
2) ***Perspectiva del Cliente***: la empresa identifica los segmentos de clientes y mercados en los cuales ha decidido desplegar su acción estratégica. Es necesario medir la satisfacción del cliente, su lealtad y la percepción del valor de los bienes ofrecidos, estableciendo así una conexión directa entre los resultados de esta perspectiva y la consecución de rentabilidad.
3) ***Perspectiva del Proceso Interno***: estrechamente vinculada con la cadena de valor, esta perspectiva implica la identificación de los procesos estratégicos necesarios para

alcanzar los objetivos establecidos tanto en la perspectiva financiera como en la del cliente.

4) ***Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento***: basada en la evaluación de los recursos de la organización, proporcionando la infraestructura necesaria para alcanzar los objetivos establecidos en las tres perspectivas anteriores. Este enfoque se centra en el desarrollo de capacidades internas y en el aprendizaje continuo como impulsores fundamentales del éxito global de la organización.

## 1.3. Los modelos de negocio y su efecto en el Performance Empresarial

Los modelos de negocio pueden desempeñar un papel central en la explicación del performance de la empresa (Zott et al., 2011; Snihur et al., 2021; Leppänen et al., 2023). siendo clave comprender cómo las organizaciones optimizan su performance a través de la reconfiguración de elementos de diseño vinculados a sistemas, focalizándose, en particular, en el modelo de negocio (Zott et al., 2011; Massa et al., 2017; Leppänen et al., 2023). En consecuencia, existe un creciente interés en la comunidad académica por investigar minuciosamente cómo el modelo de negocio, concebido como la estructura arquitectónica de la empresa para transformar una oportunidad emprendedora en un negocio viable, puede desempeñar un papel crucial en la optimización del aprovechamiento de su performance (Teece, 2010; Aversa et al., 2015; McDonald & Eisenhardt, 2020; Tidhar & Eisenhardt, 2020; George et al., 2021; Snihur et al., 2021; Desyllas et al., 2022).

De acuerdo con George y Bock (2011), en el ámbito empresarial, el modelo de negocio emerge como un concepto de suma relevancia, estrechamente vinculado al performance y a la supervivencia de las empresas. La importancia atribuida al modelo de negocio por parte de los emprendedores se fundamenta en su facilidad para impactar de manera sustancial en el planteamiento de las estrategias para mejorar su rendimiento operativo y la sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, las empresas a menudo se enfrentan a desafíos al intentar articular sus objetivos estratégicos en un modelo de negocio que sea al mismo tiempo viable y eficaz, destacando así la complejidad inherente en la alineación entre la estrategia y la ejecución práctica (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Snihur et al., 2021).

Los directivos, particularmente en entornos altamente dinámicos, se encuentran con una gran variedad de obstáculos y desafíos como, por ejemplo, en los mercados electrónicos, en los que rápidamente emergen nuevas tecnologías o productos sustitutivos, así como cambios en los segmentos y necesidades de los clientes (Sako, 2012). Además, con regularidad, se observa una carencia sustancial de conocimientos y experiencia en la formulación de un modelo de negocio que sea simultáneamente rentable y sostenible, evidenciando así una deficiencia en la comprensión y competencia en la concepción de estructuras empresariales efectivas (Mettler, 2014).

Para Markides y Sosa (2013) el Performance Empresarial está intrínsecamente vinculado a la elección correcta de actividades interrelacionadas, constituyendo un

componente esencial en la planificación de los negocios. Esta elección de actividades no solo mitiga el riesgo de disolución empresarial, sino que también optimiza la estructura organizativa y agiliza el proceso de desarrollo de productos, permitiendo a los emprendedores tomar decisiones más rápidas y eficientes en comparación con el método de aprendizaje basado en el ensayo y error (Delmar & Shane, 2003). La capacidad de la empresa para adaptarse a las condiciones fluctuantes y variables del entorno potencia su rendimiento, sugiriendo así que la flexibilidad y adaptabilidad constituyen factores cruciales en la mejora del desempeño organizacional (Lambert & Davidson, 2013).

Para comprender mejor los efectos de los modelos de negocio en el PE, Zott y Amit (2011 ,2008, 2007) hacen referencia principalmente a dos clases de modelos:

1. Los modelos de negocios basados en la eficiencia.
2. Los modelos de negocios basados en la novedad (innovación).

Los modelos de negocio centrados en la eficiencia se caracterizan por su orientación a la minimización de los costes de transacción en la totalidad de sus operaciones, destacando así la búsqueda sistemática de procesos y estructuras organizativas que optimicen la eficacia y economía en las interacciones comerciales. Por otro lado, de acuerdo con las investigaciones de estos autores, los modelos de negocio orientados a la novedad, entendida como innovación, se caracterizan por implicar el diseño de nuevas modalidades para llevar a cabo las transacciones económicas entre los distintos participantes del entorno empresarial.

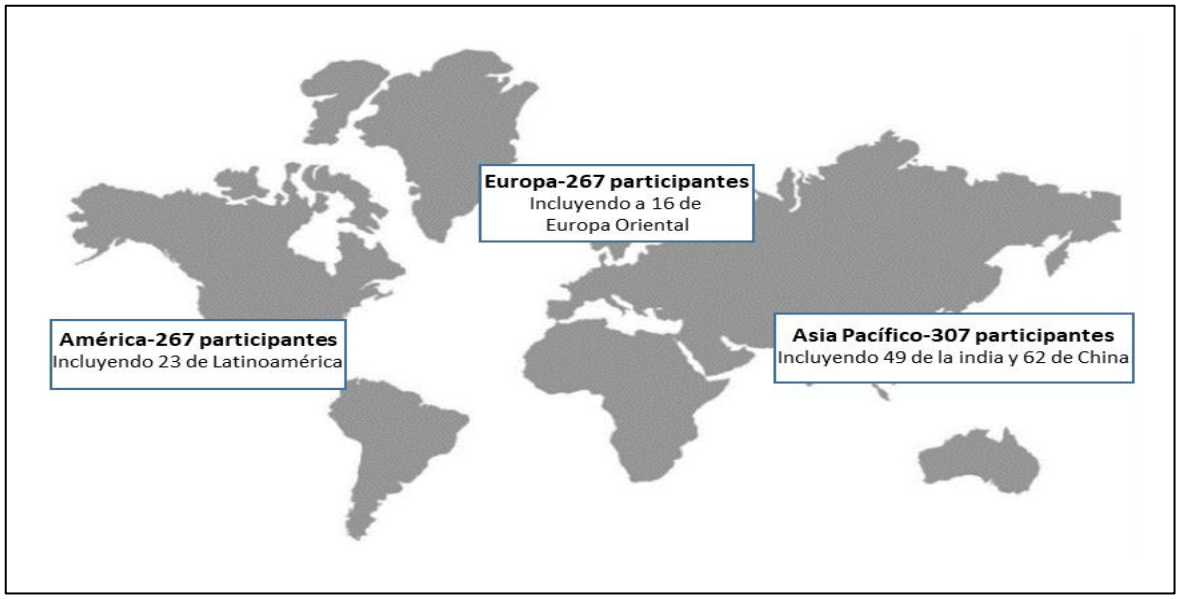
Zott y Amit (2007) comprueban empíricamente que los modelos de negocio basados en la novedad generan un performance del negocio superior, mientras que los resultados no son consistentes en los modelos de negocios basados en la eficiencia. En el mismo sentido, diversos académicos en las áreas de gestión estratégica, economía y marketing (Aspara et al., 2010; Lambert & Davidson, 2013; Desyllas et al., 2022), coinciden en que la innovación del modelo de negocio es clave para el performance de las empresas (Zott et al., 2011).

Según lo indicado por George y Bock (2011), desde un punto de vista empresarial se establece una conexión significativa entre los modelos de negocio y la gestión estratégica, planteando que la innovación en los modelos de negocio representa el pilar fundamental para lograr un rendimiento sostenible a largo plazo. Este enfoque resalta la importancia crucial de la evolución continua y la adaptación de los modelos de negocio como elementos

esenciales en la consecución del éxito en el ámbito empresarial. Estos autores enfatizan la necesidad de adaptación y cambio constante para mantener la relevancia y la eficacia en un entorno empresarial en continua evolución y con un enfoque a los clientes (Snihur et al., 2021).

En el IBM's Global CEO Report 2006 (Pohle & Chapman, 2006), en el que se muestran los resultados de 765 entrevistas con ejecutivos de negocios y líderes del sector público de todo el mundo (figura 1.1) y numerosos estudios de casos, confirmó la existencia de una relación positiva entre el éxito empresarial y la innovación del modelo de negocio, a pesar de que este tipo de innovación no manifestaba tener efecto perceptible sobre el éxito financiero (Giesen et al., 2007).

***Figura 1.1 Número de respuestas por región.***




*Fuente: IBM's Global CEO Report 2006 (Pohle & Chapman, 2006)*

Aspara et al. (2010), analizaron los informes de aproximadamente 500 empresas del norte de Europa, y encontraron que las empresas con un alto énfasis estratégico en la innovación del modelo de negocio mostraban un promedio más alto en el valor de la rentabilidad en comparación con las empresas que no presentaban dicha innovación.

Numerosos estudios, como los de Zott y Amit (2007), se enfocan en discernir la tipología de modelos de negocio asociados al logro empresarial, así como en evaluar la posibilidad de trasladar de manera exitosa modelos de negocio ya existentes a contextos de mercado novedosos, abordando así la dinámica entre la eficacia del modelo y su

adaptabilidad a entornos empresariales cambiantes. En este contexto, se argumenta que una organización capaz de flexibilizarse y adecuarse a las condiciones cambiantes de los mercados contemporáneos, mediante la concepción de modelos de negocio innovadores, posee la facultad de impulsar significativamente su PE, sugiriendo así que la adaptabilidad y la innovación en la estructura empresarial contribuyen de manera positiva a la eficacia organizacional (Lambert & Davidson, 2013). Este enfoque resalta la importancia estratégica de la capacidad de adaptación y la capacidad de introducir innovaciones en los modelos de negocio como factores cruciales para la mejora sostenible del desempeño empresarial en un entorno empresarial caracterizado por la constante evolución y cambio (Leppänen et al., 2023).

En línea con los planteamientos anteriores, Osterwalder (2004) pretende generar un marco ontológico en el cual las empresas puedan establecer sus principales variables de éxito, facilitando el proceso de modelación de sus negocios, ya sean estos existentes o nuevos. Osterwalder a partir de sus investigaciones previas desarrolla en el 2010 el Business Model Canvas (BMC), el cual es plasmado en su libro “Business Model Generation” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Muchos estudios sobre modelos de negocio se han basado en la propuesta de Osterwalder y Pigneur (2010) para plantear sus estrategias (Heikkilä et al., 2010; Becker et al., 2013; Chen et al., 2013; Jauregui et al., 2013; Cherif & Grant, 2014; Gelbmann & Hammerl, 2014; Heikkilä et al., 2014; Iacob et al., 2014; Zolnowski & Böhmann, 2014; Ojasalo & Ojasalo, 2015; Meselhy & Elshamy, 2023; Stoten, 2023). Sin embargo, la evidencia empírica existente sobre el efecto del BMC en el performance de la empresa es todavía limitada y los trabajos que analizan dicha cuestión no evalúan qué actividades tienen mayor impacto sobre el PE.

## 1.4. Orígenes y desarrollo del Business Model Canvas

El BMC concebido por Osterwalder y Pigneur (2010) se posiciona probablemente como uno de los marcos más destacados para la formulación de modelos de negocio, encontrando una amplia aplicación tanto en el ámbito académico como en la práctica empresarial, según se refleja en las investigaciones de Mettler (2014), Iacob et al. (2014), y Zolnowski y Böhmann (2014), entre otros numerosos estudios. Su relevancia se extiende incluso a competiciones internacionales de prestigio, como el Business Model Competition (Business Model Competition, 2007) o el Bus Challenge (IncMty 2014, 2015, 2016), subrayando así su posición destacada en la creación y evaluación de estrategias empresariales innovadoras.

La selección del BMC como enfoque para la modelación de negocios se fundamenta en su representatividad y en su extensa aceptación dentro de las comunidades académicas y profesionales en sus respectivos campos de aplicación (Iacob et al., 2014). La elección de este modelo se debe a su validez como herramienta para la comprensión integral de los elementos esenciales de un modelo de negocio, ofreciendo así una base sólida para el análisis y diseño en diversos contextos empresariales (Macbryde & Franco-Santos, 2016; Krauss et al., 2022; Salwin et al., 2022).

Los inicios del BMC se encuentran en la tesis elaborada por Osterwalder (2004) influida por la filosofía del Balanced Scorecard propuesto por Kaplan y Norton (1992) y por los principios de la gestión empresarial centrada en la creación de una posición estratégica (Markides, 1999). En base a estos marcos teóricos, Osterwalder (2004) desarrolla una metodología integral para la conceptualización y análisis de modelos de negocio en diversos contextos empresariales. A continuación, se profundiza en la relación existente entre el Balanced Scorecard, la posición estratégica y el BMC.

***El Balanced Scorecard***

En la estructura metodológica concebida por Kaplan y Norton (1992) no solo ofrece una visión integral de la organización, sino que también proporciona a los ejecutivos una guía estratégica para abordar de manera efectiva y coordinada aspectos cruciales que inciden en el performance global de la empresa, consolidándose como una herramienta

fundamental en la gestión empresarial. En particular, el Balanced Scorecard plantea cuatro perspectivas de gestión que se concretan en cuatro preguntas básicas:

- Desde la perspectiva del cliente: ¿cómo nos ven los clientes?
- Desde la perspectiva interna: ¿en qué tenemos que ser excelentes; en qué tenemos que destacar?
- Desde la perspectiva de innovación y aprendizaje: ¿podemos continuar mejorando y creando valor?
- Desde la perspectiva financiera: ¿cómo nos ven los accionistas?

A partir de la formulación de estos interrogantes emerge el Balanced Scorecard, cuya filosofía va más allá de la mera consideración de mediciones financieras. Mediante el Balanced Scorecard, los líderes y directivos tienen la capacidad de evaluar de qué manera pueden potenciar sus capacidades internas, las inversiones en personal, así como los sistemas y procedimientos, con el fin de optimizar el rendimiento o desempeño futuro de la organización, consolidándose como una herramienta integral para la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua (Kaplan & Norton, 1992, 1996).

De acuerdo con sus creadores, este planteamiento presenta una metodología estructurada destinada a la medición y perfeccionamiento constante de elementos internos esenciales, facultando a los líderes para adoptar decisiones fundamentadas y estratégicas dirigidas a conferir robustez a las competencias organizativas y asegurar un performance a lo largo de la trayectoria de las empresas, subrayando así su utilidad como instrumento integral para la gestión eficaz y la mejora continua en el ámbito empresarial. Kaplan y Norton (1992) resaltan la aplicación de su instrumento como una estrategia de mapeo dentro de las organizaciones, con una orientación específica hacia la generación de valor, perspectiva que guarda coherencia con el modelo concebido por Osterwalder (2004), destacando así la convergencia de ambas metodologías en la consideración estratégica y la creación de valor en el contexto empresarial.

### *Posición estratégica*

En sintonía con este enfoque, Markides (1999) propone un método simplificado para la delimitación de una posición estratégica, centrando su atención en explorar de forma exhaustiva los componentes esenciales que integran el "quién", el "qué" y el "cómo" de una empresa, proponiendo un análisis meticuloso de estos aspectos para respaldar la

formulación estratégica y la toma de decisiones informadas en el contexto organizacional. Este método se presenta como una herramienta valiosa para orientar a las organizaciones en la formulación de estrategias efectivas mediante la respuesta a las siguientes preguntas:

I. ¿A quién se debe seleccionar como mercado meta?
II. ¿Qué productos o servicios se deben ofrecer a los clientes objetivo?
III. ¿Cómo se puede hacer esto de manera eficiente?

En otras palabras, conforme a la perspectiva de Markides (1999), el proceso estratégico implica la toma de decisiones en tres dimensiones fundamentales: 1) identificar el segmento de mercado al cual dirigirse, 2) establecer los productos y servicios que se ofrecerán y 3) elegir las actividades empresariales a desarrollar, subrayando así la complejidad y la necesidad de una reflexión precisa sobre estas áreas cruciales para el diseño y la implementación de estrategias empresariales efectivas. Markides (1999) enfatiza la trascendencia de estas decisiones en la configuración de la dirección estratégica de una organización, resaltando la importancia de seleccionar un posicionamiento singular y diferenciado en el mercado como elemento crucial para asegurar el éxito empresarial.

Como se puede observar, se aprecia que estas tres dimensiones estratégicas guardan semejanza con las perspectivas abordadas en el modelo propuesto por Kaplan y Norton (1992), quedando solamente pendiente la consideración del aspecto financiero. Este análisis pone de manifiesto una convergencia conceptual entre las orientaciones estratégicas delineadas por Markides (1999) y las dimensiones estratégicas identificadas en el modelo Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992, 1996).

### *Business Model Canvas*

Inspirado en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard propuesto por Kaplan y Norton (1992, 1996), así como en los principios de la gestión empresarial para la definición de una posición estratégica delineados por Markides (1999), Osterwalder (2004) propone la adopción de un marco teórico que subraya de manera relevante cuatro áreas cruciales que un modelo de negocio debe abordar, fusionando así conceptos fundamentales de estas metodologías y aportando un enfoque integral que abarca desde la medición del desempeño hasta la determinación estratégica:

- ***PRODUCTO***: ¿cuál es la naturaleza del negocio, los productos y las propuestas de valor que la empresa presenta al mercado, definiendo así su posición y contribución distintiva en el entorno empresarial?
- ***INTERFAZ DEL CLIENTE***: ¿cuáles son los segmentos de mercado a los que la empresa ofrecer sus productos o servicios? ¿A través de qué forma y de qué canales hace llegar sus productos o servicios? ¿Cómo establece y fomenta relaciones sólidas con estos clientes para fortalecer su lealtad y participación?
- ***GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA***: ¿de qué manera una empresa puede abordar de forma efectiva los desafíos vinculados a la infraestructura y la logística, tomando decisiones estratégicas sobre con quiénes y en qué tipo de asociaciones empresariales debe colaborar para optimizar su funcionamiento y eficiencia operativa?
- ***ASPECTOS FINANCIEROS***: ¿cuál es la configuración del modelo de ingresos, la estructura de costes y la viabilidad a largo plazo del modelo de negocio, evaluando así la salud financiera y la sostenibilidad económica de la empresa?

De esta forma, Osterwalder (2004) establece las cuatro dimensiones del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992) como el fundamento inicial para su modelo de negocio ontológico, el cual posteriormente, en 2010, se transformaría en el conocido BMC. No obstante, Osterwalder (2004) quiso ir más allá de estas cuatro dimensiones, aspirando a elaborar un modelo más meticuloso y formal; en consecuencia, desglosó las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard en un conjunto de nueve variables, dispuestas en bloques dentro de un lienzo (canvas), con el propósito de facilitar su comprensión y visualización integral. En la tabla 1.4 se muestra la lógica del desarrollo del BMC, así como los constructos en los que se basó Osterwalder (2004) para establecer su modelo.

Osterwalder y Pigneur (2010) indican que la conceptualización y estructuración eficaz de un modelo de negocio se logra de manera óptima mediante la aplicación del BMC, un enfoque que integra nueve bloques fundamentales para describir las variables esenciales de dicho modelo. Mediante estos bloques, según sus autores, se puede exponer la lógica subyacente que delinea cómo una empresa tiene la intención de generar beneficios económicos, brindando así una representación completa y detallada de las estrategias y componentes fundamentales que determinan la generación de valor en la organización.

*Tabla 1.4 Orígenes y desarrollo del Business Model Canvas.*

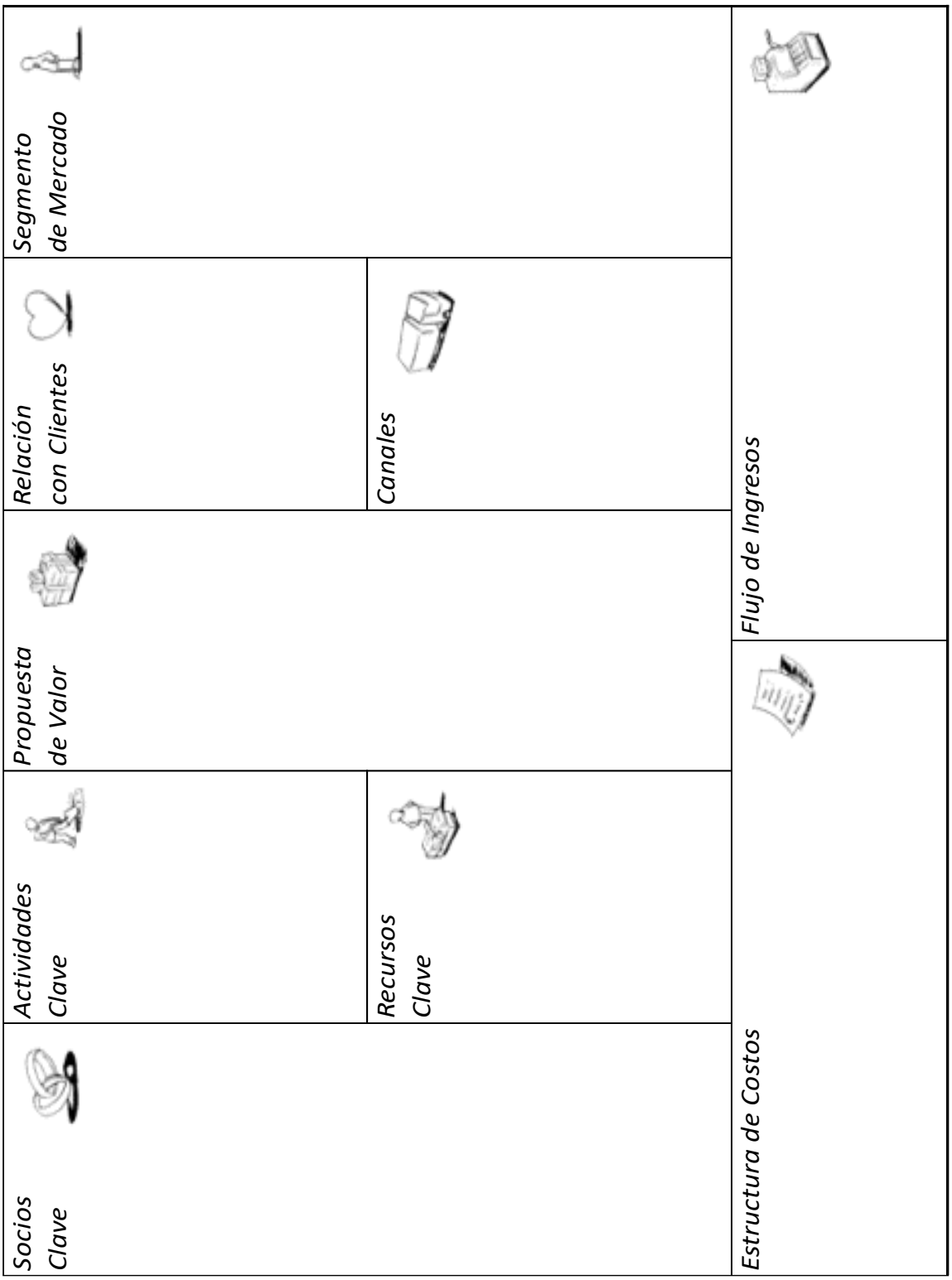
| Balanced Scorecard Kaplan y Norton (1992) | Posición estratégica Markides (1999) | Constructo Osterwalder (2004) | Bloques del Constructo del Modelo de negocios Osterwalder et al. (2005) | Variables del Business Model Canvas Osterwalder y Pigneur (2010) |
|---|---|---|---|---|
| **Innovación y perspectiva de aprendizaje** | ¿Qué? | Producto | ○ Propuesta de Valor | ○ Propuesta de Valor |
| **Perspectiva del cliente** | ¿Quién? | Interfaz con Clientes | ○ Clientes objetivo<br>○ Canales de distribución<br>○ Relación con Clientes | ○ Segmento de Mercado<br>○ Canales de Distribución y Comunicación<br>○ Relación con Clientes |
| **Perspectiva interna del negocio** | ¿Cómo? | Interfaz administrativa | ○ Configuración de valor<br>○ Competencias básicas<br>○ Red de colaboradores | ○ Actividades Clave<br>○ Recursos Clave<br>○ Aliados Clave |
| **Perspectiva financiera** | | Aspectos Financieros | ○ Estructura de Costes<br>○ Modelo de ingresos | ○ Estructura de Costes<br>○ Flujos de Ingresos |

*Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder (2004)*

El BMC propone un lenguaje y una representación gráfica que facilita la descripción comprensible de la estrategia empresarial, simplificando su adaptación e iteración de manera intuitiva. Destacándose por su sencillez de uso y entendimiento, este enfoque se convierte en una herramienta efectiva para delinear y definir la alternativa estratégica adoptada por la empresa, según señalan Sánchez et al. (2015). Su aporte radica en su capacidad para servir como un marco práctico y accesible que guía la planificación y ejecución de las estrategias de negocios, favoreciendo la toma de decisiones en el ámbito empresarial. Estos bloques están representados en la figura 1.2.

La propuesta de este lienzo empresarial facilita la comprensión y la toma de decisiones estratégicas, permitiendo según sus autores, una visualización clara y estructurada de los elementos clave que conforman la estrategia empresarial seleccionada. Con el BMC se puede visualizar una Propuesta de Valor que recoge, además de la importancia de los procesos internos, la relevancia de las relaciones con los diferentes elementos del modelo (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012; Anzola et al., 2015; Trkman et al., 2015).

***Figura 1.2 Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010).***




*Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)*

El BMC tiene la capacidad de generar un análisis de costes e ingresos más preciso y realista en relación con los objetivos del diseño del negocio, mostrándose como un modelo para orientar las decisiones vinculadas con la creación de nuevos proyectos de innovación, así como para consolidar los cambios en los diversos elementos de los negocios en marcha dentro de la organización (Iacob et al., 2014). La utilidad de este enfoque no se limita únicamente a ofrecer un análisis minucioso de la configuración de costes y las fuentes de ingresos, sino que también se establece como una herramienta estratégica valiosa, facilitando la toma de decisiones informadas durante el proceso de evolución constante y adaptación de la empresa a las cambiantes dinámicas del mercado. Como mencionan Fakieh et al. (2022), su contribución se manifiesta en su capacidad para proporcionar una perspectiva integral del modelo de negocio, al tiempo que se convierte en un instrumento esencial que orienta estratégicamente las acciones empresariales, posibilitando una gestión más efectiva y perspicaz en el entorno competitivo en constante transformación.

Osterwalder y Pigneur (2010) introducen el BMC como una herramienta que posibilita a los emprendedores nacientes y a los empresarios consolidados plasmar de manera más coherente sus ideas, considerando todas las variables estratégicas en la planificación de nuevos negocios, con el propósito fundamental de crear, entregar y capturar valor para las organizaciones. Estos investigadores señalan que el BMC se convierte en un recurso efectivo para definir de manera concisa las características y actividades de una empresa, proporcionando así un marco integral para la conceptualización y ejecución de iniciativas empresariales.

Asimismo, dentro de las fortalezas que presenta el BMC destaca su capacidad para un análisis fluido, ya que expone de manera simplificada diversos elementos cruciales de la estructura de un negocio, facilitando la identificación de indicadores e información relevante para llevar a cabo la evaluación y operación de la estrategia empresarial (Banchieri et al., 2013).

En esta línea, Fakieh et al. (2022) mencionan que las organizaciones recurren al BMC debido a: 1) la necesidad de esbozar de manera ágil una representación de los elementos implicados en la idea de negocio, 2) comprender en el funcionamiento del negocio al relacionar todos los elementos entre ellos mismos y con la idea central del nuevo proyecto, 3) analizar las diversas decisiones de los clientes que afectan al uso de los sistemas empresariales, 4) proporcionar una visión clara de lo que posiblemente sea el negocio y 5) lograr una transición sostenible hacia la implementación de sistemas de información. Esta

facilidad de análisis contribuye a la agilidad y eficacia en la gestión estratégica, permitiendo a las empresas adaptarse de manera más eficiente a las dinámicas del mercado y optimizar su rendimiento operativo.

Así mismo, Banchieri et al. (2013) comentan que el BMC genera conocimiento sobre la empresa, estableciendo un panorama general que permite mostrar las relaciones de las diferentes áreas de una organización para la generación de un modelo sostenible, ayudando a la identificación de las variables que deben incluirse en un negocio. A efectos de profundizar en las variables del BMC, en el siguiente epígrafe se presentan, definen y describen cada uno de los nueve elementos del modelo.

## 1.5. Dimensiones del Business Model Canvas

Según lo señalado por Mettler (2014), mediante la utilización de modelos de negocio, los emprendedores tienen la capacidad de articular sus estrategias de manera sencilla y tangible, haciendo uso de herramientas que resultan atractivas y de fácil manejo. Como se comentó en el epígrafe anterior, Osterwalder y Pigneur (2010) presentan el BMC como una herramienta que permite plasmar el negocio en las nueve variables más importantes que permiten establecer de manera simple cómo funciona una empresa para generar beneficios. A continuación, se presentan y describen cada uno de los nueve bloques del BMC.

### 1.5.1. Segmento de Mercado

En el bloque de Segmento de Mercado, Osterwalder y Pigneur (2010) pretenden que se definan los diferentes grupos de personas u organizaciones que la empresa quiere alcanzar y servir. Esta tarea coincide totalmente con una de las funciones principales del marketing, que consiste en el desarrollo de un conocimiento profundo del mercado para asegurarse de que la empresa produce bienes y servicios requeridos y deseados por el consumidor (Webster, 1992). Las estrategias de segmentación de mercado son esenciales para que las empresas puedan identificar y dirigirse a segmentos específicos de consumidores, permitiéndoles así capturar una porción significativa del mercado en un entorno de alta competitividad (Winarso et al., 2019).

Según Klimas (2018), la delimitación de los segmentos de mercado se establece a través de la posición estratégica del negocio y la ubicación específica de sus productos y servicios dentro de la cadena de valor empresarial, siendo este posicionamiento determinante para la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes. Osterwalder y Pigneur (2010) consideran que los clientes constituyen el corazón de cualquier modelo de negocio, de modo que sin clientes (rentables), ninguna empresa puede sobrevivir por mucho tiempo.

Con el propósito de prosperar en el entorno competitivo del mercado, se sostiene como esencial que las compañías identifiquen los segmentos de consumidores a los que sirven y construyan de manera estratégica un modelo de negocio que se adapte de manera efectiva a sus necesidades y preferencias, asegurando así su posición y éxito en el mercado (Wu et al., 2021). Como indican Zhou et al. (2009), es crucial para una empresa estar en constante

sintonía con las preferencias cambiantes de los clientes, adaptando de manera continua sus ofertas según las dinámicas del mercado al que pretende dirigirse.

En este contexto, la segmentación de mercado debe dirigirse hacia aquellos clientes potenciales más importantes con el propósito de favorecer la eficacia de las acciones emprendidas por la organización en dicho mercado. Dado que la mayoría de las empresas aspiran a maximizar sus resultados, surge la necesidad de que la segmentación garantice la diferenciación de los clientes más valiosos del resto (Jonker et al., 2004).

A través de este bloque, Osterwalder y Pigneur (2010) proponen que, para diseñar un modelo de negocio, es necesario responder a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Para quién se está creando valor?
- ¿Quiénes son los clientes más importantes?

Los clientes desempeñan un papel crucial en la configuración del crecimiento y desarrollo de la empresa al preferir sus productos y servicios, marcando así una diferencia favorable en el mercado hacia esta (Iheanachor et al., 2021). En este mismo sentido, varios autores han encontrado una relación positiva entre el mercado y el performance (Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 2000; Kirca et al., 2005). Otros estudios confirman la vinculación de los diferentes elementos del marketing estratégico con el performance (Jaakkola et al., 2010). De este modo, el papel de los clientes se torna esencial al modelar el crecimiento y desarrollo de la empresa mediante la preferencia por los productos y servicios ofrecidos, ejerciendo, de esta manera, una influencia significativa en la posición competitiva dentro del mercado (Ladd, 2018).

### 1.5.2. Propuesta de Valor

Seelos y Mair (2005) conceptualizan un modelo de negocio como un "conjunto de capacidades que se configura para habilitar la creación de valor coherente con los objetivos estratégicos, ya sea económico o social". La conceptualización de este valor se describe dentro del bloque de la Propuesta de Valor del BMC. En este bloque, Osterwalder y Pigneur (2010) pretenden que se describa el conjunto de productos y servicios que generen valor para un segmento específico del mercado, representando el grupo de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes para satisfacer sus necesidades.

Chua et al. (2019) sostienen que los clientes adquieren y consumen los productos y servicios de una empresa en función de los valores percibidos que obtienen de su consumo en oposición a lo que ofrecen otros competidores, lo cual implica una conexión más profunda con la Propuesta de Valor de la empresa. En consecuencia, la proposición de valor abarca la variedad de productos y servicios que la organización proporciona con el fin de cumplir con las demandas y requerimientos de sus clientes, constituyendo un aspecto central en la configuración del modelo de negocio (Burström et al., 2021).

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representar una nueva oferta o una propuesta disruptiva, otras pueden ser similares a las ofertas existentes en el mercado, pero con características y atributos añadidos (Osterwalder & Pigneur, 2010). El valor puede ser creado a lo largo de cada paso de la cadena de valor, a través de actividades que resultan en productos y servicios de bajo coste o de mayor utilidad para los compradores (Amit & Zott, 2001).

A través de este bloque, Osterwalder y Pigneur (2010) plantean que, para diseñar un modelo de negocio, es necesario responder a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué valor se ofrece a los clientes?
- ¿Qué problemas del cliente se quiere resolver?
- ¿Qué necesidades del cliente se quieren satisfacer?
- ¿Qué paquetes de productos y servicios se ofrecen a cada segmento de mercado?

Según Osterwalder y Pigneur (2010), la creación de valor en las propuestas de negocio se ve influida por varios factores, siendo la innovación uno de ellos. La capacidad de satisfacer necesidades que los clientes no habían percibido con anterioridad mediante procesos innovadores se establece como una fuente valiosa de creación de valor, un aspecto que adquiere relevancia cuando esta innovación se presenta con una configuración adecuada, tal como sostienen Leppänen et al. (2023).

Los autores del modelo también destacan la mejora en el rendimiento del producto o servicio como una forma tradicional de crear valor, junto con la personalización adaptada a las necesidades específicas de los clientes. La resolución efectiva de tareas o problemas para los clientes, un diseño superior, el reconocimiento de marca, los precios competitivos, la reducción de costes, la minimización de riesgos en las transacciones, la accesibilidad mejorada mediante innovación en el modelo de negocio o el uso de nuevas tecnologías y la

conveniencia o usabilidad son factores clave para la creación de valor en las propuestas comerciales (Osterwalder & Pigneur, 2010). Estos aspectos subrayan la diversidad de estrategias que pueden adoptarse para proporcionar valor a los clientes.

La generación de una Propuesta de Valor superior para el cliente puede determinar una ventaja competitiva. Day y Wensley (1988) mencionan que el término de ventaja competitiva se usa en ciertas ocasiones para hacer referencia a una superioridad relativa en habilidades y recursos y, en otras, para referirse a una superioridad en el posicionamiento en el mercado. En ambos casos, la ventaja competitiva está basada en la posesión de una Propuesta de Valor superior para el cliente y/o en el logro de costes relativamente bajos, teniendo como resultado un performance y una rentabilidad superior. La Propuesta de Valor de la empresa constituye su elemento distintivo respecto a los competidores, otorgándole una ventaja competitiva que facilita su posición destacada en el mercado, atrayendo y reteniendo a los clientes potenciales como consumidores leales a la empresa (Crick & Crick, 2018).

### 1.5.3. Canales de Distribución y Comunicación

Los canales empleados por la empresa deben caracterizarse por su eficiencia y conveniencia para los clientes, garantizando así la facilidad de acceso a sus productos y servicios, contribuyendo de manera significativa a mejorar la imagen de la marca (Fakieh et al., 2022). En el bloque de Canales de Distribución y Comunicación, Osterwalder y Pigneur (2010) pretenden que se describa cómo una empresa se comunica y llega a su Segmento de Mercado para entregar su Propuesta de Valor y por lo tanto, se considera parte fundamental de la interfaz de una empresa con sus clientes. Estos canales se configuran como puntos de interacción estratégicos, desempeñando un papel fundamental en la experiencia del cliente, por lo que también las estrategias de comunicación deben ser ajustadas en consonancia con estos canales con el objetivo de optimizar el valor económico alcanzado por la empresa (Chen et al., 2007).

De acuerdo con Davies y Chambers (2018), el concepto de canal de distribución se centra en los métodos que la empresa emplea para llegar a sus clientes, poniendo especial atención en la distribución de sus productos y servicios de manera eficiente y conveniente (Cosenz & Bivona, 2021). Los canales de distribución se conceptualizan como una red de organizaciones interdependientes que participan en el traslado de un producto o servicio

desde su fase de producción hasta el punto de consumo final, y son cada vez más valorados como un activo estratégico esencial debido a su capacidad para generar una ventaja competitiva sostenible en el mercado (Amelia et al. 2018; Iyer & Padmanabhan, 2005). Este enfoque considera la red de interacciones y colaboraciones entre estas entidades como un elemento esencial en el proceso global de distribución (Banytė, Gudonavičienė, & Grubys, 2011).

Por su lado, los canales de comunicación no solo facilitan la interacción con el cliente, sino que también juegan un papel crucial en la construcción de relaciones a largo plazo y en la fidelización. Los canales digitales han cobrado una importancia creciente debido a su capacidad para ofrecer comunicación personalizada y en tiempo real, lo que mejora significativamente la experiencia del cliente (Verhoef et al, 1015). Además, la importancia de los canales digitales ha sido destacada por varios estudios, como el de Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), quienes argumentan que la presencia en múltiples plataformas y la consistencia en los mensajes son cruciales para mantener la lealtad del cliente y mejorar la imagen de marca. En este contexto, la correcta gestión de los canales de comunicación (en todas las etapas y puntos de interacción) es fundamental para maximizar el valor percibido por los clientes, contribuyendo a la creación de una ventaja competitiva sostenible (Lemon & Verhoef, 2016).

Los Canales de Distribución y Comunicación cumplen con varias funciones. Entre ellas, destaca el aumentar el conocimiento de los clientes acerca de los productos y servicios de una empresa, ayudándolos a evaluar la Propuesta de Valor y otorgándoles acceso a la compra de los productos y servicios específicos que requieren, incluyendo el servicio postventa (Osterwalder & Pigneur, 2010). Pedersen et al. (2018) señalan que la selección de canales por parte de la empresa para alcanzar a sus clientes puede variar desde la gestión de sus propios puntos de venta o establecimientos, hasta la colaboración con distribuidores clave de un mercado en particular o, incluso, integrar ambas estrategias en una combinación sinérgica.

Para la generación de un negocio es muy importante establecer los Canales de Distribución y Comunicación dentro de las estrategias de marketing, afín de ganar la confianza de los clientes. Según Webster (1992), una de las funciones principales del marketing es lograr la generación de la demanda de los productos de un negocio buscando la preferencia de los consumidores a través de la comunicación personal o masiva y del

manejo efectivo de los canales de distribución para hacer fluir los productos hasta el consumidor final.

A través de este bloque, Osterwalder y Pigneur (2010) plantean que en el diseño del modelo de negocio se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿A través de qué canales quieren ser contactados los clientes?
- ¿Cómo se está llegando a ellos ahora?
- ¿Cómo se integran los canales?
- ¿Cuáles son los mejores canales?
- ¿Cuáles son los más rentables?
- ¿Cómo deben de integrarse con las rutinas de los clientes?

En este sentido, la empresa tiene la posibilidad de presentar su Propuesta de Valor tanto al mercado objetivo como a los clientes potenciales mediante diversos Canales de Distribución y Comunicación. No obstante, los canales más eficaces se caracterizan por su capacidad para agilizar, optimizar y hacer económicamente viable la entrega de la Propuesta de Valor de la empresa, asegurando así una respuesta positiva y satisfactoria por parte de los clientes (Ojasalo & Ojasalo, 2018).

### 1.5.4. Relación con Clientes

Según Heyes et al. (2018), las relaciones con los clientes no solo son cruciales para el crecimiento y expansión de una empresa, sino también para su sostenibilidad a largo plazo. Las organizaciones se enfrentan a la tarea de determinar los tipos de relaciones que buscan establecer con segmentos de clientes específicos, con el propósito de asegurar la continuidad y el éxito duradero de sus operaciones comerciales, respaldando así la afirmación de que las relaciones con los clientes son fundamentales para el logro sostenible de los objetivos empresariales (Latifi et al., 2021).

En este sentido, en el bloque de Relación con Clientes, Osterwalder y Pigneur (2010) pretenden que se describan los tipos de interacciones que una empresa debe establecer con un segmento específico de mercado. Según Osterwalder y Pigneur (2010), la generación de las estrategias de relaciones con los clientes se diseña con la finalidad de adquirir nuevos clientes, retener a los actuales y aumentar las ventas.

Al actual panorama empresarial, caracterizado ya de por sí por una competencia agresiva, la proliferación del comercio electrónico impulsado por el desarrollo de internet y una redefinición de los paradigmas comerciales (Cobo & González, 2007), se añade ahora la llegada de la inteligencia artificial (IA), creando una necesidad imperiosa de diseñar estrategias que no solo se adapten a esta nueva realidad, sino que también fomenten relaciones sólidas y perdurables con los clientes (Burström et al., 2021). Este escenario subraya la importancia estratégica de implementar prácticas de fidelización de clientes que aseguren la vinculación efectiva en un entorno empresarial cada vez más dinámico y tecnológicamente avanzado.

La fidelización de clientes es uno de los pilares del marketing relacional (Brettel et al., 2012), debido a todas las posibilidades que las nuevas tecnologías permiten para gestionar las relaciones con los segmentos objetivo (Cobo & González, 2007). En la mayoría de las investigaciones previas, se parte del supuesto de que los esfuerzos dedicados al marketing relacional generan relaciones robustas con los clientes, lo cual repercute positivamente en los resultados del vendedor, abarcando aspectos como el incremento de las ventas, la participación en el mercado y la obtención de beneficios económicos (Morgan & Hunt, 1994; Crosby et al., 1990; Bonnemaizon et al., 2007).

A través de este bloque, Osterwalder y Pigneur (2010) plantean que en el diseño del modelo de negocio se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de relación espera establecer y mantener con la organización cada segmento de mercado?
- ¿Qué relaciones se han establecido ya?
- ¿Cómo son de costosas esas relaciones?
- ¿Cómo se integran con el resto del modelo de negocio?

Investigaciones recientes han evidenciado que la gestión de las relaciones con los clientes contribuye a un performance superior cuando los líderes empresariales dirigen sus esfuerzos hacia la optimización del valor proporcionado a los clientes (Chen et al., 2007). La gestión de dichas relaciones (Customer Relationship Management o CRM por sus siglas en inglés) ha evolucionado como una estrategia centrada en el mantenimiento de relaciones positivas y duraderas con los clientes, buscando su fidelización y la ampliación progresiva de la Propuesta de Valor a lo largo del tiempo (Lee & Park, 2005; King & Burgess, 2008; Zhao et al., 2013; Soltani et al., 2018; Trif et al., 2019). En este sentido, Kotler (1997) señala que

el CRM gira principalmente en torno a la comercialización y se inicia con un análisis profundo del comportamiento de los clientes. La comprensión de las necesidades de los clientes y el ofrecimiento de un valor agregado son reconocidos como factores que determinan el éxito o el fracaso de las empresas. Por tanto, la evidencia disponible demuestra que la aplicación del CRM genera un mejor rendimiento cuando los gerentes se centran en maximizar el valor del cliente (Gupta, Lehmann, & Stuart, 2004).

Horváth y Szabó (2018) postulan que las empresas deben involucrarse en diversas modalidades de interacción comercial, abarcando estrategias de asistencia personal, asistencia personalizada dedicada, autoservicio y servicios automatizados, entre otros. Las relaciones cercanas con los clientes desempeñan un papel estratégico para el incremento de las ventas, así como para la expansión de los mercados, ya que la empresa puede mantener relaciones comerciales sólidas y a largo plazo con sus clientes (Fakieh et al., 2022). En este sentido, un buen manejo de las relaciones con los clientes no solo impacta positivamente en las ventas, sino que también fortalece la posición de la empresa en el mercado.

### 1.5.5. Recursos Clave

Los Recursos Clave engloban aquellos componentes que son necesarios para la creación de valor destinado a satisfacer las necesidades de los clientes, en concordancia con la oferta específica de productos y servicios de la empresa (Bryant et al., 2018). En este sentido, los recursos constituyen los activos esenciales de la empresa que desempeñan un papel fundamental en la facilitación de las actividades de producción, respaldando de este modo las operaciones comerciales (Shakeel et al., 2020).

En esta línea, en el bloque de Recursos Clave, Osterwalder y Pigneur (2010) pretenden que se muestren los activos más importantes que se requieren para hacer que el modelo de negocio funcione. Los Recursos Clave, al ser componentes estratégicos de la empresa, posibilitan la creación y presentación de la Propuesta de Valor, el acceso a los mercados, la gestión de relaciones con los clientes y la generación de ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Los Recursos Clave pueden manifestarse en diversas formas, como los recursos humanos o el capital humano, los recursos financieros o el capital financiero, y los recursos intelectuales, como patentes, marcas comerciales y derechos de autor (Osterwalder & Pigneur, 2010), y pueden ser comprados o alquilados por la empresa.

Los Recursos Clave, esenciales para la producción de bienes o servicios, juegan un papel crucial al aprovechar una variedad de activos corporativos y emplear diferentes mecanismos para alcanzar el éxito operativo y cumplir con los objetivos empresariales. En este sentido, Manikas et al. (2019) resaltan que los activos de capital, especialmente los intangibles, son fundamentales para desarrollar una ventaja competitiva duradera. Los Recursos Clave, vitales para la generación de productos o servicios, desempeñan un papel trascendental al capitalizar una diversidad de activos corporativos y recurrir a distintos mecanismos, en un proceso integral que contribuye de manera importante al éxito operativo y al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Dentro de estos mecanismos podemos mencionar a la implementación de tecnología, la gestión de sistemas de información y la aplicación de sistemas de incentivos, entre otros, los cuales coadyuvan a la consolidación de una base para la generación y entrega de propuestas de valor, la penetración en los mercados, el mantenimiento de relaciones con los clientes y la obtención de ingresos (Amit & Schoemaker, 1993).

A través de este bloque, Osterwalder y Pigneur (2010) plantean que en el diseño del modelo de negocio se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué recursos clave requiere la Propuesta de Valor planteada?
- ¿Qué recursos clave se requieren para los canales de distribución?
- ¿Qué recursos clave se requieren para las relaciones con el cliente?
- ¿Qué recursos clave se requieren para la generación de los Flujos de Ingresos?

El planteamiento de estos interrogantes ayuda a la elaboración y delimitación del bloque de Recursos Clave, con el propósito de generar una ventaja competitiva. Siguiendo esta línea, Videira et al. (2009) enfatizan que el éxito en el emprendimiento no solo se vincula con la capacidad de los empresarios para identificar oportunidades, sino que también reside en su habilidad para movilizar de manera eficaz los recursos y capacidades a su disposición. Esto subraya la importancia de una gestión estratégica efectiva, resaltando la necesidad de alinear y utilizar óptimamente estos elementos para lograr el éxito en el complejo escenario empresarial.

Cada empresa demanda Recursos Clave distintos según el tipo de modelo de negocio. Por ejemplo, una empresa dedicada a la fabricación de microchips requerirá infraestructuras de producción que conllevan una significativa inversión de capital, a

diferencia de un diseñador de microchips, cuya atención estará más centrada en la gestión de capital humano.

La convergencia en estas respuestas implica que se debe evaluar ciertos recursos y capacidades específicos de la empresa como esenciales para comprender el desempeño de la organización, resaltando la importancia de identificar y fortalecer aquellos elementos distintivos que contribuyen significativamente al PE. Como indican Amit y Schoemaker (1993), la Teoría de Recursos y Capacidades plantea la premisa fundamental de que las características particulares, la magnitud y la naturaleza de los recursos y capacidades inherentes a una empresa desempeñan un papel crítico y decisivo en la consecución de su rentabilidad, enfatizando así la relevancia estratégica de identificar, desarrollar y gestionar eficazmente estos elementos para optimizar el desempeño de la organización en su totalidad (Amit & Schoemaker, 1993).

Carayannis et al. (2021) respaldan este planteamiento al señalar que el proceso de identificar los recursos necesarios para que la empresa logre sus objetivos constituye la estrategia más eficaz para potenciar la competitividad del negocio y aumentar sus márgenes de ganancia. Además, destacan la importancia de esta integración estratégica de recursos como un enfoque fundamental para impulsar el rendimiento y la sostenibilidad empresarial.

### 1.5.6. Actividades Clave

Bocken et al. (2018) sostienen que las Actividades Clave de la empresa deben orientarse hacia la implementación de la Propuesta de Valor, lo que implica que las acciones, procesos, programas o proyectos fundamentales para el negocio se enfocan en llevar a cabo las proposiciones de valor delineadas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Este enfoque estratégico implica una alineación estrecha entre las acciones operativas de la empresa y la Propuesta de Valor, subrayando la importancia de la ejecución efectiva para diferenciarse en el mercado y generar valor para los clientes (Bocken et al., 2019).

En esta línea, en el bloque de Actividades Clave, Osterwalder y Pigneur (2010) se deben detallar las actividades más relevantes que una empresa debe realizar para que su modelo de negocio sea exitoso. Las Actividades Clave constituyen las capacidades derivadas de la combinación de los recursos disponibles en una empresa, cuya puesta en práctica genera habilidades esenciales para alcanzar una ventaja competitiva, cumpliendo así con la

Propuesta de Valor planteada a los clientes. Estas actividades, intrínsecas al funcionamiento operativo, se configuran como elementos cruciales en la creación y entrega efectiva de valor, destacando su contribución fundamental a la posición competitiva y sostenibilidad de la empresa en el mercado (Fakieh et al., 2022; Bravo et al., 2008).

Las Actividades Clave, al igual que los Recursos Claves, desempeñan un papel esencial en el proceso de creación y entrega de una Propuesta de Valor, facilitando el acceso a los mercados, el mantenimiento de relaciones sólidas con los clientes y la generación de ingresos. La diversidad en las Actividades Clave emerge como una característica distintiva, variando según el tipo específico de modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010). Por ejemplo, para el fabricante de software Microsoft, las Actividades Clave abarcan todas aquellas acciones necesarias para el desarrollo de software, mientras que para el fabricante de ordenadores Dell, las Actividades Clave se centran en la gestión eficiente de la cadena de suministro, resaltando la importancia de la alineación estratégica de las actividades fundamentales con el tipo específico de empresa y sus objetivos.

A través de este bloque, Osterwalder y Pigneur (2010) plantean que en el diseño del modelo de negocio se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades clave se requieren para la Propuesta de Valor?
- ¿Qué actividades clave se requieren para los canales de distribución?
- ¿Qué actividades clave se requieren para las relaciones con los clientes?
- ¿Qué actividades clave se requieren para la generación de los Flujos de Ingresos?

Dentro del marco diseñado por Osterwalder, estos interrogantes surgen como esenciales para configurar y precisar el bloque de Actividades Clave, abordando aspectos específicos del modelo de negocio con el propósito de forjar una ventaja competitiva. En línea con esta perspectiva, la literatura sobre Capacidades Dinámicas aborda la cuestión central de cómo las empresas construyen habilidades y competencias que les otorgan la capacidad de competir y mantener una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo (Zahra et al., 2006). En este sentido, Teece et al. (1997) conceptualizan las Capacidades Dinámicas como la "habilidad de la empresa para integrar, construir y configurar tanto las competencias internas como externas con el propósito de abordar de manera ágil los cambios en el entorno". En este contexto, se entienden las competencias como la capacidad de la empresa para desplegar sus recursos mediante los procesos organizativos, particularmente las Actividades Clave, con el objetivo de alcanzar un resultado deseado.

Las Actividades Clave de una empresa se constituyen mediante la fusión de acciones estratégicas y organizativas, donde tanto las acciones estratégicas como las capacidades organizativas desempeñan roles cruciales al interactuar de manera complementaria, posibilitando así la concepción, adaptación y renovación del modelo de negocio de la organización (Achtenhagen et al., 2013).

En este contexto, la alta dirección de una empresa se enfrenta al desafío de examinar minuciosamente diversos aspectos de sus operaciones y actividades con el objetivo de garantizar que cada una de ellas esté alineada de manera efectiva con las promesas estratégicas y objetivos establecidos para el desarrollo integral de la empresa (Fakieh et al., 2022).

### 1.5.7. Aliados Clave

De acuerdo con Mat Aji et al. (2018), para que una empresa avance y expanda sus operaciones en sus mercados principales, es esencial contar con una red estratégica de Aliados Clave, que abarquen empresas externas, proveedores, contratistas o entidades necesarias para la ejecución efectiva de las actividades fundamentales de la empresa y, simultáneamente, para ofrecer el valor esperado a los clientes (Cosenz & Bivona, 2021).

En este sentido, en el bloque de Aliados Clave, Osterwalder y Pigneur (2010) pretenden que se describa la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. Las empresas establecen alianzas estratégicas por diversas razones, siendo estas colaboraciones fundamentales en la estructuración de numerosos modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010). Baron (2007) destaca la vital importancia de la creación de redes sociales, enfocándose en la cantidad y calidad de estas relaciones como elementos cruciales. La relevancia de las redes externas ha experimentado un aumento significativo en todos los sectores empresariales, como respuesta a un entorno económico en constante crecimiento y crecientemente competitivo (Gulati et al., 2000). Las redes empresariales abarcan conexiones con diversos actores, como clientes, proveedores y competidores, extendiéndose frecuentemente más allá de límites industriales, geográficos, políticos y culturales (Hitt et al., 2001). Las interconexiones entre actores empresariales desempeñan un papel esencial en la construcción de credibilidad y legitimidad, destacando especialmente en el ámbito de las nuevas empresas. Como señala la investigación de Hitt et al. (2001), los nuevos negocios pueden aumentar sus posibilidades de supervivencia a

largo plazo al establecer y cultivar alianzas estratégicas que fomenten la creación de redes de colaboración efectivas.

A través de este bloque, Osterwalder y Pigneur (2010) plantean que en el diseño del modelo de negocio se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los aliados clave?
- ¿Cuáles son los principales proveedores?
- ¿Cuáles son los recursos clave que se adquieren de los aliados?
- ¿Qué actividades clave realizan los aliados?

Estos interrogantes surgen con la finalidad de estructurar alianzas estratégicas que permitan optimizar los modelos de negocio, mitigar riesgos y obtener recursos, en concordancia con la propuesta de Osterwalder y Pigneur (2010), quienes identifican cuatro categorías de asociaciones: 1) Alianzas estratégicas entre actores no competidores, 2) Alianzas estratégicas entre competidores, 3) Empresas conjuntas para el desarrollo de nuevas iniciativas comerciales y 4) Relaciones comprador-proveedor destinadas a asegurar un suministro fiable.

Las investigaciones en el ámbito del emprendimiento sustentan la idea de que la creación de empresas es inherentemente un proceso social, donde las redes sociales de los emprendedores, desarrolladas a lo largo de sus experiencias académicas, profesionales y personales, juegan un papel esencial en el proceso de establecimiento empresarial (Videira et al., 2009). La función primordial de las redes empresariales no solo reside en su capacidad para proporcionar información clave que facilite a las empresas la identificación de oportunidades potenciales en el entorno empresarial, sino que su valor intrínseco también se manifiesta en la capacidad para suministrar los recursos fundamentales que posibilitan a las empresas competir eficazmente en el mercado (Mcevily & Zaheer, 1999; Hitt et al., 2001).

Según Hitt et al. (2001), la importancia de las redes externas radica en su capacidad para proporcionar a las empresas la oportunidad de adquirir nuevas capacidades, permitiéndoles competir en mercados específicos antes de tener los recursos necesarios para ingresar en ellos, lo cual es especialmente crucial para las empresas emergentes con recursos limitados. Su investigación sugiere que las nuevas empresas pueden mejorar sus perspectivas de éxito y permanencia en el mercado mediante el establecimiento de alianzas

estratégicas efectivas (Hitt et al., 2001), enfatizando la relevancia de cultivar colaboraciones sólidas como componente integral de la estrategia empresarial. Este enfoque no solo contribuye a mitigar los riesgos comerciales, sino que también fortalece la viabilidad y el rendimiento a largo plazo, según señala Fakieh et al. (2022).

### 1.5.8. Estructura de Costes

En el bloque correspondiente a la Estructura de Costes, Osterwalder y Pigneur (2010) proponen que se realice una descripción detallada de los costes asociados con la operación de un modelo de negocio, abordando las implicaciones económicas más relevantes que enfrenta una empresa al operar bajo esas condiciones, con el objetivo de proporcionar una visión integral de los Aspectos Financieros involucrados en la gestión y desarrollo empresarial (Santonen & Julin, 2018; Chammassian & Sabatier, 2020). La configuración de la Estructura de Costes suele ajustarse con las estrategias de venta, enfocándose de manera específica en los objetivos particulares de la empresa, estableciendo así una conexión intrínseca entre la planificación financiera y la estrategia comercial, lo que contribuye a la adaptabilidad y viabilidad económica de la empresa en entornos dinámicos (Iheanachor et al., 2021).

En este sentido, en este bloque se deben describir los costes más importantes en que incurrirá un negocio mientras se opere bajo un modelo de negocio en particular. De acuerdo con Johnson et al. (2008), al abordar la Estructura de Costes en un modelo de negocio se debe tener en cuenta tanto los costes directos como indirectos, así como las economías de escala, que surgirán como resultado de los Recursos Clave necesarios para la implementación y operación del modelo de negocio establecido. Resulta de suma importancia que las empresas realicen un análisis meticuloso de su Estructura de Costes, dado que la eliminación de ciertos gastos podría afectar negativamente el valor ofrecido al cliente (Ojasalo & Ojasalo, 2015), al tiempo que podría dar lugar al incremento de costes superfluos.

A través de este bloque, Osterwalder y Pigneur (2010) plantean que en el diseño del modelo de negocio se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes al modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave más caros?

- ¿Qué actividades clave son más caras?

Según Osterwalder y Pigneur (2010), estas preguntas deben de ayudar a las empresas en la minimización de los costes de su modelo de negocio. Dependiendo del enfoque de la estrategia, los costes podrían ser mayores o menores; por lo tanto, puede ser útil distinguir entre dos clases amplias de estrategias de costes para la generación de una ventaja competitiva: liderazgo en costes y diferenciación (Day & Wensley, 1988). Schoormann et al. (2018) señalan que la estrategia de diferenciación de productos o servicios tiende a implicar costes más altos, lo que crea una dicotomía entre la eficiencia económica asociada a una estrategia de liderazgo en costes y, por otro lado, la generación de propuestas de valor diferenciado.

Como ya se explicó en el bloque correspondiente a la Propuesta de Valor, las nuevas empresas a menudo entran en el mercado con un producto o servicio diferenciado. Sin embargo, la consolidación de la posición diferenciada o la consecución del liderazgo en costes representan desafíos sustanciales para las empresas en fases iniciales (Bharadwaj et al., 1993), dado que comúnmente se encuentran con limitaciones inherentes al tamaño y restricciones de recursos, por tratarse de negocios nacientes en contraste con las empresas consolidadas (Upah, 1980).

En este sentido, las posibilidades de capitalizar las economías de escala con el propósito de establecer un liderazgo en costes exhiben variaciones sustanciales entre las empresas (Zhao et al., 2013). En particular, las empresas de servicios orientadas a la tecnología presentan mayores oportunidades para explotar dichas economías de escala en comparación con las empresas centradas en servicios basados en las habilidades y relaciones interpersonales, evidenciando así la influencia significativa que la naturaleza del servicio ejerce sobre la capacidad de una empresa para beneficiarse de las eficiencias derivadas de la escala en sus operaciones (Bharadwaj et al., 1993). Estudios previos han evidenciado que las entidades de servicios tienen la capacidad de alcanzar economías de escala al integrar de manera efectiva las tecnologías emergentes, destacando la relevancia de la adopción y aplicación adecuadas de innovaciones tecnológicas en el ámbito empresarial de servicios (Quinn & Gagnon, 1986).

Setiawan et al. (2018) señalan que la mejor estrategia para garantizar la eficaz administración de las estructuras de los costes radica en la comprensión profunda de la configuración comercial de la empresa y en la comprensión del papel esencial que juegan

los costes en el sustento de la Propuesta de Valor, enfatizando así la necesidad de una sinergia intrínseca entre la gestión financiera y la estrategia comercial para mantener la integridad y la competitividad de la empresa en el panorama empresarial (Setiawan et al., 2018).

### 1.5.9. Flujos de Ingresos

Los Flujos de Ingresos constituyen el modo en que una empresa genera sus ganancias a partir de cada Segmento de Mercado (Urban et al., 2018). Dentro del marco de los objetivos empresariales, el desarrollo de un negocio se orienta primordialmente hacia la maximización de la riqueza de sus dueños o accionistas, con el consiguiente propósito de obtener beneficios económicos que se traduzcan en la optimización de ganancias mediante la eficaz entrega de propuestas de valor (Fakieh et al., 2022). La esencia de las decisiones de inversión para los administradores estratégicos incluye estimar la interdependencia de los Flujos de Ingresos futuros y sus costes, comprendiendo toda una gama de interrelaciones en las decisiones de inversión (Teece, 2007).

Un modelo de negocio puede implicar diferentes tipos de fuentes de ingresos, como los resultantes de los pagos de los clientes de una sola compra, o los ingresos recurrentes derivados de pagos continuos de los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010). Este enfoque estratégico conlleva la necesidad de mantener Flujos de Ingresos de manera constante, ejerciendo así un papel fundamental en la preservación de la sostenibilidad financiera del negocio, donde la alineación entre la generación de ingresos y la Propuesta de Valor se establece como un elemento crítico para alcanzar los objetivos económicos de la empresa (Fakieh et al., 2022).

En este sentido, en el bloque de Flujos de Ingresos, Osterwalder y Pigneur (2010) pretenden que se establezcan las estrategias para generar los ingresos que una empresa requiere para cada uno de sus segmentos de mercado. Bajo esta perspectiva, una empresa debe seleccionar una Propuesta de Valor que sus clientes estén genuinamente dispuestos a remunerar, posibilitando así que la empresa establezca una o varias fuentes de ingresos derivadas de cada Segmento de Mercado, destacando la importancia de la alineación estratégica entre la Propuesta de Valor y la disposición del cliente a pagar por ella (Osterwalder & Pigneur, 2010).

A través de este bloque, Osterwalder y Pigneur (2010) plantean que en el diseño del modelo de negocio se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar los clientes?
- ¿Por qué están pagando en la actualidad?
- ¿Cómo están pagando actualmente?
- ¿Cómo preferirían pagar?
- ¿Cuánto contribuye cada Flujo de Ingresos a los ingresos totales?

Según Osterwalder y Pigneur (2010), las respuestas a estas cuestiones ayudan al establecimiento de la estrategia de Flujo de Ingresos. Esta estrategia, en cuanto a calidad, se encuentra vinculada a la naturaleza interna de la empresa y puede ser establecida mediante elementos inherentes al modelo de negocio de la entidad, a los contextos operativos o a las decisiones y ejecuciones discrecionales llevadas a cabo por los directivos y/o emprendedores, que en conjunto contribuyen a definir y moldear la calidad de los ingresos generados por la empresa en el contexto de su actividad comercial (Choi, 2008).

El concepto de modelo de negocio implica la organización lógica que demuestra la capacidad de una empresa para crear y proporcionar valor a sus clientes, incorporando, al mismo tiempo, la estructura fundamental necesaria para la generación de ingresos, la configuración de los costes operativos y la consecución de beneficios vinculados a la oferta de ese valor específico (Teece, 2010). Los factores que impulsan al desarrollo de modelos destinados a la generación de ingresos abarcan diversos elementos, como el auge de la economía del conocimiento, el crecimiento exponencial de Internet y el comercio electrónico, la digitalización o las estrategias ágiles, entre otros factores relevantes (Leppänen et al., 2023; Meselhy & Elshamy, 2023; Wang et al., 2023).

Teece (2010) sostiene que para generar ganancias de una innovación es necesario que los emprendedores no solo se enfoquen en la innovación en sí, sino que también es muy importante el diseño del modelo de negocio, buscando que éste sea diferenciado (difícil de imitar y al mismo tiempo eficaz y eficiente) y de esta forma es más probable que produzca utilidades. Es fundamental que una empresa identifique y adopte uno o más de los diversos modelos de Flujos de Ingresos disponibles, subrayando así la diversidad de estrategias que las organizaciones pueden emplear para generar ingresos y resaltando la necesidad de adaptarse a modelos específicos que se ajusten a la naturaleza y objetivos comerciales de la empresa (Uusitalo & Antikainen, 2018).

# CAPÍTULO 2

## *Teorías de Administración y Gestión Estratégica relacionadas con el Business Model Canvas y el Performance Empresarial*


*2.1. Gestión Estratégica*

*2.2. Balanced Scorecard*

*2.3. Recursos y Capacidades*

*2.4. Capacidades Dinámicas*

*2.5. Orientación al Mercado*

*2.6. Redes Sociales y Stakeholders*

Como se mencionó en el capítulo anterior, muchos estudios sobre modelos de negocio se han basado en la propuesta de Osterwalder y Pigneur (2010) para plantear sus estrategias en la búsqueda de modelos exitosos. Hamel (2000) menciona que utilizando el enfoque de modelo de negocio se puede analizar mejor la estructura competitiva de las empresas y, con ello, tomar decisiones estratégicas innovadoras. Según Wirtz et al. (2016) las consideraciones de los componentes estratégicos de los modelos de negocio han ganado cada vez más importancia por su relevancia en la construcción del Performance Empresarial (PE). En este sentido, en las investigaciones sobre Gestión Estratégica se identifican el diseño e implementación de los modelos de negocio entre los factores que contribuyen al éxito empresarial (Lambert & Davidson, 2013).

En este capítulo se presentan las teorías que servirán de base para explicar la relación existente entre el diseño de los modelos de negocio y el performance de las empresas. Concretamente, se revisan: a) la Teoría de la Gestión Estratégica, que es fundamental como base del estudio en el ámbito de la administración, ya que se ocupa del análisis de las implicaciones de los procesos de dirección, de la toma de decisiones y de las acciones de la empresas en el PE (Lumpkin & Dess, 1996); b) el Balance Scorecard, que es una de las teorías base del Business Model Canvas (BMC) y resulta de gran utilidad para comprender la relación entre el PE y las variables del BMC (Osterwalder, 2004); c) la Teoría de Recursos y Capacidades (RBV), que explica cómo crean valor las empresas mediante la explotación de sus recursos y capacidades internas (relacionados con las variables del BMC); d) la Teoría de las Capacidades Dinámicas, que ayuda a comprender cómo la capacidad de una empresa para construir, integrar y reconfigurar sus competencias internas y externas contribuye a que se adapte exitosamente a los cambios del entorno (con un enfoque similar al BMC) (Teece et al., 1997); e) la Teoría de Orientación al Mercado, de acuerdo con la cual la función de marketing contribuye al performance de la empresa, al resultado de las relaciones con clientes y al desempeño de nuevos productos (Moorman y Rust, 1999), contribuyendo a comprender la relación de las variables del BMC con el PE; y f) la Teoría de Redes Sociales y de los Stakeholders, vinculada con el diseño de los modelos de negocio y el proceso de creación de valor, lo que constituye un elemento esencial en el BMC en relación a los Aliados Clave, influyendo tanto en la cantidad como en la calidad de las relaciones sociales de la empresa con sus aliados y grupos de interés (Baron, 2007).

## 2.1. Gestión Estratégica

### 2.1.1. Descripción general de la Teoría de la Gestión Estratégica

La Gestión Estratégica se ha consolidado como uno de los campos de estudio más relevantes, generando un creciente interés tanto en el mundo académico como en el empresarial (Sawhney et al., 2021) debido a su impacto en la toma de decisiones, la competitividad y el éxito a largo plazo de las organizaciones. La importancia de la Gestión Estratégica reside en gran parte por su relación directa con el desarrollo del PE (Lumpkin & Dess, 1996), siendo fundamental para alinear los recursos de una organización con las oportunidades y riesgos del entorno externo. En este sentido, la Gestión Estratégica se ocupa del estudio de las implicaciones en el performance de los procesos de dirección, de la toma de decisiones y de las acciones de las empresas (Lumpkin & Dess, 1996; Asikhia & Mba, 2021;), siendo la unión entre los recursos y habilidades internas de una organización y las oportunidades (incluyendo sus riesgos) del entorno externo (Grant, 1991; Jaleha & Machuki, 2018).

El concepto y la aplicación de estrategias empresariales tienen sus raíces en la revolución industrial, aunque sus fundamentos se encuentran en la estrategia militar, ya que la palabra "estrategia" se deriva del término griego "strategos", compuesto por "stratos" (ejército) y "ag" (dirigir) (Menguzzato & Renau, 1991; Grant, 1996). A pesar de ello, no fue hasta 1944 cuando la estrategia se introdujo en el ámbito económico y académico gracias a Von Newman y Morgenstern, quienes aportaron la teoría de juegos en el mundo empresarial, marcando así el inicio del uso de estrategias en el ámbito de los negocios (Menguzzato y Renau, 1991).

En la década de los sesenta del pasado siglo se iniciaron los primeros estudios formales en el ámbito de la estrategia empresarial, influenciados por las obras pioneras de Chandler (1962), Tilles (1963) y Ansoff (1965). Estos estudios se centraron en la construcción de una teoría que abordaba la estrategia en relación con la empresa en su totalidad, explorando cómo la organización podría desarrollar un conjunto coherente de negocios. Este enfoque integral aspiraba a sumar los diversos planteamientos parciales de la dirección que, desde los años cincuenta, venían incorporando el razonamiento estratégico, buscando fusionar los enfoques fragmentados de la gestión que, a lo largo de las décadas previas, habían ido integrando gradualmente la lógica estratégica inspirada en las estrategias militares y las dinámicas del mercado (Ibarra-Mirón & Suárez-Hernández, 2002). Este proceso de

integración se creó como una respuesta a la necesidad de abordar la dirección de manera integral, fusionando las diversas dimensiones y enfoques que conformaban el panorama estratégico en constante evolución.

En el cierre de los años setenta y los inicios de los ochenta se realizaron las primeras iniciativas en el tema de planificación estratégica, encabezadas por figuras como Steiner (1983), que marcaron los avances iniciales para la generación de la metodología en este campo. Estos esfuerzos pioneros, a pesar de sus desafíos iniciales, se establecieron como el punto de partida de una disciplina en constante evolución que, con el tiempo, ha refinado sus enfoques y ha establecido prácticas más robustas en la planificación estratégica, consolidándose como un campo de estudio maduro y riguroso. A esta corriente se añaden las contribuciones de Drucker (1985a, 1985b, 1988, 1990), reconocido como el padre de la gestión estratégica moderna, junto con algunas obras de Porter (1985) y Ries y Trout (1993), entre otros. Destaca especialmente la labor pionera de Porter (1980) al aplicar el análisis industrial y sectorial a la investigación de los factores que inciden en el PE, según señalan Ibarra-Mirón y Suárez-Hernández (2002). Estos investigadores han forjado contribuciones esenciales en el campo de la gestión estratégica, sentando las bases para la exploración y comprensión más profunda de los determinantes del PE en las organizaciones, consolidando así sus legados en el ámbito de la teoría y la práctica empresarial.

En un cambio de paradigma influido por pensadores como Penrose (1959), Nelson y Winter (1982), Wernerfelt (1984), Prahalad y Hamel (1990), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993), durante los últimos años de la década de los ochenta y los inicios de los noventa la atención académica se desplaza hacia los elementos internos de las organizaciones. En esta etapa, se sostiene que la ventaja competitiva de una empresa radica menos en las decisiones relacionadas con su posición en el mercado y más en la capacidad de explotar sus recursos y capacidades internas. Este enfoque, respaldado por la obra de académicos destacados como Penrose (1959), fomenta un cambio de perspectiva en la Gestión Estratégica, destacando la relevancia de la ventaja competitiva, el papel crucial de la innovación y la centralidad de los procesos internos en la configuración del PE (Ibarra-Mirón & Suárez-Hernández, 2002). En esta línea, White et al. (2022) han corroborado la existencia de una asociación favorable entre la innovación en el modelo de negocio y el PE, evidenciando su papel como una capacidad esencial dentro de la gestión estratégica, y su impacto en el rendimiento global de las empresas.

A partir de los primeros años de la década de los noventa, la gestión estratégica experimentó una consolidación teórica más robusta, impulsada por las aportaciones de investigadores como Prahalad y Hamel (1990), Senge (1990), Yip (1992), Hammer (1990, 1996) y Ahlstrand y Lampel (1998), entre otros. Estos expertos contribuyeron al desarrollo de herramientas que potenciaron significativamente los resultados de la gestión estratégica, como es el caso del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992), lo que aportó una mayor estructuración teórica y la mejora de la eficacia de los enfoques y prácticas de la gestión estratégica en esta etapa específica. De acuerdo con Zahirul y Wendy (2000), la aplicación del Balanced Scorecard muestra una correlación positiva y significativa con el rendimiento organizativo, siendo evidente que su implementación genera un buen rendimiento global de la empresa, como también destaca Tuan (2020).

A lo largo de la década de los noventa y en el transcurso del siglo actual, diversas corrientes de pensamiento han adquirido considerable relevancia en este ámbito de estudio, observándose una continuidad en la diversificación conceptual y teórica, fortaleciendo así la naturaleza abierta, flexible y pluralista de este campo (Durand et al., 2017). Con el inicio del siglo XXI, el estudio de la gestión estratégica ha aumentado su diversidad conceptual, enriqueciéndose con el desarrollo de sus propios conceptos, teorías y corrientes de investigación. Entre estas destacan las teorías de Recursos y Capacidades, Costes de Transacción, Agencia, Estrategia del Comportamiento, Capacidades Dinámicas, Orientación al Mercado, Estrategia Cooperativa, Estrategia Global, Estrategia de Innovación y Tecnología, Estrategias Institucionales, Cambio Estratégico o Liderazgo Estratégico, por citar algunas (Hoskisson et al., 1999; Jourdan et al., 2008; Durand et al., 2017). Mintzberg et al. (2009) clasifican las diferentes corrientes en diez escuelas de pensamiento:

1. La escuela de diseño: proceso basado en la concepción de ideas claras y bien definidas.
2. La escuela de planificación: proceso estructurado y formal, con etapas definidas.
3. La escuela de posicionamiento: proceso analítico y meticuloso para posicionar a la empresa de manera competitiva.
4. La escuela de emprendimiento: generación de estrategias guiadas por una visión emprendedora y de liderazgo.
5. La escuela cognitiva: generación de estrategias como un proceso mental a partir del razonamiento.

6. La escuela del aprendizaje: generación de estrategias como un proceso de aprendizaje y adaptación continuo.
7. La escuela del poder: generación de estrategias como un proceso de negociación.
8. La escuela cultural: generación de estrategias como un proceso colectivo influenciado por los valores y la cultura organizacional.
9. La escuela ambiental: generación de estrategias como un proceso reactivo a las presiones y cambios del entorno.
10. La escuela de configuración: generación de estrategias como un proceso integral de transformación.

Las primeras tres escuelas, de acuerdo con la clasificación de Mintzberg et al. (2009), adoptan una perspectiva prescriptiva y se centran en la cuestión de cómo deben formularse las estrategias. Posteriormente, las seis escuelas subsiguientes se adentran en aspectos específicos del proceso de formulación estratégica, orientándose más hacia la descripción del proceso de elaboración de estrategias que hacia el establecimiento de un comportamiento estratégico ideal. El grupo final engloba una sola escuela, aunque Mintzberg et al. (2009) sugieren que podría argumentarse que esta escuela, denominada cambio estratégico, amalgama realmente todas las anteriores, ya que integra diversos elementos de la gestión estratégica, abordando tanto el proceso de formulación de estrategias como el contenido de estas, las estructuras organizativas y sus respectivos contextos.

No obstante, a pesar de la amplia diversificación que ha experimentado la gestión estratégica, se identifican convergencias significativas entre las diversas corrientes que la componen. Según Morgan y Strong (2003), la teoría normativa de la gestión estratégica ha mostrado una inclinación hacia tres perspectivas fundamentales: la perspectiva de proceso, de contenido y de contexto. En la perspectiva de proceso, las investigaciones se centran en la actividad administrativa que conduce a la toma de decisiones estratégicas (Mintzberg et al., 2009). Por otro lado, la perspectiva de contenido aborda las características inherentes a las decisiones estratégicas y a la estrategia empresarial en sí misma (Veliyath & Shortell, 1993). Finalmente, la investigación del contexto se orienta hacia las condiciones bajo las cuales cada decisión estratégica se desarrolla (Hartman et al., 1995). Estas convergencias, a pesar de la diversidad conceptual, resaltan la importancia de abordar la gestión estratégica desde múltiples perspectivas para obtener una comprensión integral de este campo de estudio.

Asimismo, la Gestión Estratégica incorpora convicciones unificadoras con relación a las preguntas a explorar, cómo deben estructurarse dichas preguntas y la interpretación de los resultados (Kaplan & Norton, 2001; Osterwalder & Pigneur, 2010; Durand et al., 2017).

De acuerdo con Durand et al. (2017), estas convicciones comprenden: una focalización en la organización como el nivel primordial de análisis; la comprensión de que las organizaciones difieren en la creación, captura y distribución del valor, así como en su resultados o performance; y, por último, el reconocimiento de las variaciones entre las organizaciones en términos de resultados intermedios, tales como innovación, intensidad competitiva, legitimidad, reputación y estatus, entre otros.

Esta orientación teórica estructura la base conceptual que guía la investigación en Gestión Estratégica, estableciendo una plataforma común para la exploración y comprensión de fenómenos estratégicos diversos, contribuyendo a la formulación de teorías y prácticas estratégicas. Además, estas creencias unificadoras refuerzan la importancia de analizar la empresa como una entidad distintiva, reconociendo su capacidad para generar y capturar valor, así como su papel en el contexto competitivo y la sociedad en general (Durand et al., 2017). Este enfoque integrador permite una comprensión más profunda de la complejidad inherente a la gestión estratégica, ya que aborda no solo las variables económicas, sino también factores más amplios que influyen en la posición y el desempeño de la organización en su entorno estratégico.

Como ejemplo reciente, durante la pasada pandemia de Covid-19 las empresas debieron concebir cambios estratégicos para enfrentar las discontinuidades a corto plazo y la incertidumbre sustancial para asegurar su supervivencia a largo plazo, adaptándose a la nueva realidad competitiva surgida en la denominada "Nueva Normalidad", generada por transformaciones tecnológicas, sociopolíticas e institucionales (Ahlstrom et al., 2020) que guardaban mucha similitud con las causas de las sacudidas ambientales explicadas por Meyer y Goes (1990). Ante el nuevo paradigma, las empresas necesitaban estrategias más flexibles y adaptativas para alcanzar lo que North (1999) denomina eficiencia adaptativa. Por tanto, ese nuevo entorno tras la Covid-19 planteaba la cuestión crucial de ¿cómo contribuye la teoría de la gestión estratégica a comprender cómo las empresas pueden navegar por la Nueva Normalidad? (Hitt et al., 2021).

### 2.1.2. La Gestión Estratégica, el PE y los modelos de negocio

Las estrategias empresariales se definen a partir de la forma en que una organización elige competir mediante la identificación, consecución y preservación de la ventaja competitiva en un sector específico (Morgan & Strong, 2003). Este enfoque estratégico, como se ha señalado anteriormente, guarda una estrecha conexión con los resultados del PE, convirtiéndose en un elemento central en el proceso de toma de decisiones. La interrelación entre la estrategia y el desempeño implica que las decisiones estratégicas adoptadas por una empresa influyen directamente en su capacidad para destacar y mantener una posición ventajosa en su entorno competitivo, reforzando la importancia de una planificación estratégica efectiva para el éxito sostenido en el mercado. Day y Wensley (1988) indican que para el pensamiento estratégico es fundamental la idea de que, para lograr un performance superior, se requiere que una empresa gane manteniendo la ventaja sobre la competencia.

Los estudios en gestión estratégica han centrado su atención típicamente en examinar el impacto económico de la innovación de los modelos de negocio, al satisfacer las necesidades de los clientes de formas novedosas. El reciente metaanálisis llevado a cabo por Zhang et al. (2021) muestra que la innovación en modelos de negocio está positivamente asociada con el PE. Los hallazgos de este estudio confirman una asociación positiva y significativa entre los aspectos tanto externos como internos de la empresa y la innovación en los modelos de negocio, estableciendo una conexión positiva con el performance.

El performance comúnmente se evalúa mediante indicadores como el crecimiento de los ingresos, el retorno sobre el patrimonio, los beneficios operativos y el valor en el mercado de valores. No obstante, como señalan Snihur y Bocken (2022), la evaluación de la innovación en los modelos de negocio, así como el performance y la incertidumbre ambiental, revelan efectos moderadores con un grado de significancia limitado en la relación entre la innovación en los modelos de negocio y el PE. Estos hallazgos sugieren que la innovación en los modelos de negocio no solo está ligada a factores específicos internos y externos, sino que su impacto en el PE se ve condicionado por la forma en que se mide y por el nivel de incertidumbre del entorno.

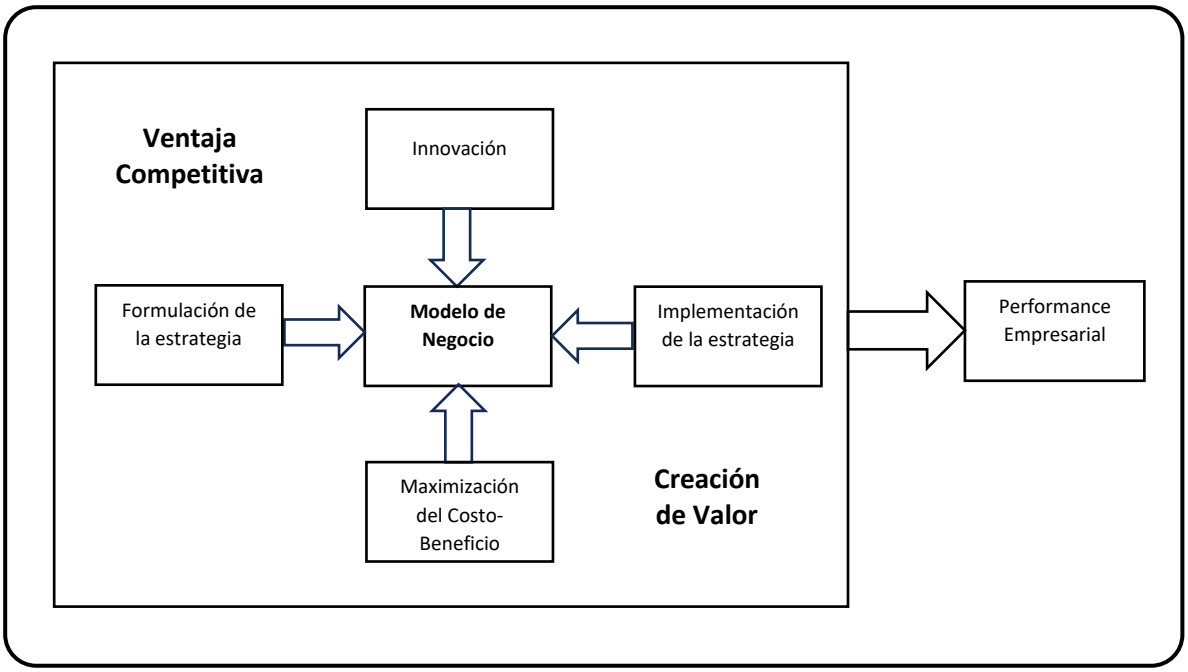
Casadesus-Masanell y Ricart, (2010) mencionan que el campo de la estrategia ha evolucionado considerablemente en las últimas décadas. A lo largo del tiempo, muchas

organizaciones han perfeccionado su capacidad para analizar de manera exhaustiva su contexto competitivo, delineando su posición estratégica, creando ventajas competitivas y corporativas y entendiendo los mecanismos necesarios para mantener una posición destacada en un entorno empresarial cada vez más competitivo y amenazante. En esta línea, estos autores especializados en gestión estratégica han adoptado la noción del modelo de negocio como un concepto clave para describir la lógica operativa de la empresa y su habilidad para generar valor para los distintos agentes interesados en su actividad. Estos investigadores subrayan la importancia de comprender cómo las empresas operan y cómo configuran sus actividades para crear valor de manera efectiva, considerando las cambiantes dinámicas del mercado y los desafíos que puedan surgir.

Según Ricart (2009), los modelos de negocio emergen como el componente esencial que falta en la gestión estratégica, sirviendo como la conexión inherente entre la formulación y la ejecución de la estrategia empresarial. La sincronización entre el análisis estratégico y el examen detallado del modelo de negocio se presenta como imperativa para salvaguardar cualquier ventaja competitiva que pueda derivarse de la implementación exitosa de un nuevo modelo de negocio (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010).

En el proceso de generación de valor, resulta esencial tener en cuenta las estrategias apropiadas para garantizar el óptimo desempeño de una empresa. Estas estrategias se manifiestan a través de los modelos de negocio, los cuales desempeñan un papel fundamental al buscar una estructura óptima que maximice la relación coste-beneficio. De acuerdo con Zott et al. (2011), la interacción efectiva entre modelos de negocio y estrategias empresariales, junto con un enfoque innovador, constituye un factor clave para el rendimiento exitoso de las empresas. Este enfoque integral, que aúna estrategias empresariales, modelos de negocio eficientes y procesos innovadores, se revela como fundamental para asegurar una posición competitiva sólida y sostenible en un panorama empresarial dinámico. En base a las propuestas de Casadesus-Masanell y Ricart (2010) y Zott et al. (2011), la figura 2.1 representa la relación entre gestión estratégica, modelos de negocio y PE.

***Figura 2.1 La gestión estratégica, los modelos de negocio y el PE.***




*Fuente: elaboración propia a partir de Casadesus-Masanell y Ricart (2010) y Zott et al. (2011)*

A lo largo de la historia, los modelos de negocio han desempeñado un papel crucial al permitir a las empresas desarrollar y asegurar la creación y captura de valor en sus respectivos ámbitos (Iheanachor et al., 2021). La función esencial de estos modelos radica en proporcionar una estructura estratégica y operativa que orienta la forma en que una empresa organiza y ejecuta sus actividades comerciales, con el objetivo último de generar valor económico.

Por lo tanto, la revisión y análisis de la estrategia desempeñan un papel esencial en la concepción de un modelo de negocio sostenible, requiriendo que este último posea una robustez adecuada para sobrepasar las rigurosas evaluaciones impuestas por el análisis estratégico. La falta de esta solidez podría disminuir considerablemente la probabilidad de viabilidad del modelo, dado que diversas características podrían ser susceptibles de imitación por parte de competidores actuales o potenciales (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). En este contexto, la alineación efectiva del modelo de negocio con la estrategia organizacional se revela como un factor crítico, asegurando así la diferenciación y la capacidad de resistencia frente a la competencia.

## 2.2. Balanced Scorecard

### 2.2.1. Descripción general de la Teoría del Balanced Scorecard

La identificación y análisis de indicadores clave de rendimiento (KPIs) por lo general forman parte de las actividades de medición del performance propuestas por diversos métodos y marcos de trabajo (Nudurupati et al., 2011). Estas herramientas asisten a las organizaciones en la planificación y ejecución de actividades de medición del rendimiento en diversos ámbitos, incluida la gestión estratégica (Van de Ven et al., 2023), donde la necesidad de comprender y evaluar el performance se vuelve esencial para el éxito organizativo.

Uno de los marcos más destacados en la medición del performance es el Balanced Scorecard, concebido por Kaplan y Norton (1992, 1996). El Balanced Scorecard constituye una herramienta fundamental para traducir los objetivos estratégicos de una organización en resultados tangibles. Este enfoque, ampliamente reconocido y empleado, destaca por su versatilidad y capacidad para proporcionar una visión integral del desempeño empresarial, aportando así una comprensión integral que trasciende las métricas puramente financieras. El Balanced Scorecard destaca como el enfoque preferido para evaluar el performance, tanto en la investigación como en la ejecución práctica, constituyendo un marco de referencia para la evaluación y mejora del rendimiento organizativo (Neely et al., 2005; Van de Ven et al., 2023).

El concepto del Balanced Scorecard se origina como una respuesta a la demanda de los líderes empresariales por obtener una perspectiva integral del rendimiento organizativo, proponiendo una aproximación que combine simplicidad y eficacia al abordar no solo las métricas financieras convencionales, sino también aspectos más amplios e integrales (Kaplan & Norton, 1992). La intención es superar las limitaciones de una evaluación unidimensional centrada exclusivamente en los resultados económicos, promoviendo una comprensión más completa y equilibrada del PE. En esencia, el Balanced Scorecard aspira a ofrecer una herramienta de gestión estratégica que refleje la complejidad de las operaciones empresariales y permita una toma de decisiones informada y bien fundamentada (Kaplan & Norton, 1992, 1996a, 1996b, 2007).

El uso de esta herramienta se fundamenta en la idea de que el PE, dada su complejidad, no puede ser completamente capturado por un solo indicador, en este caso, las medidas

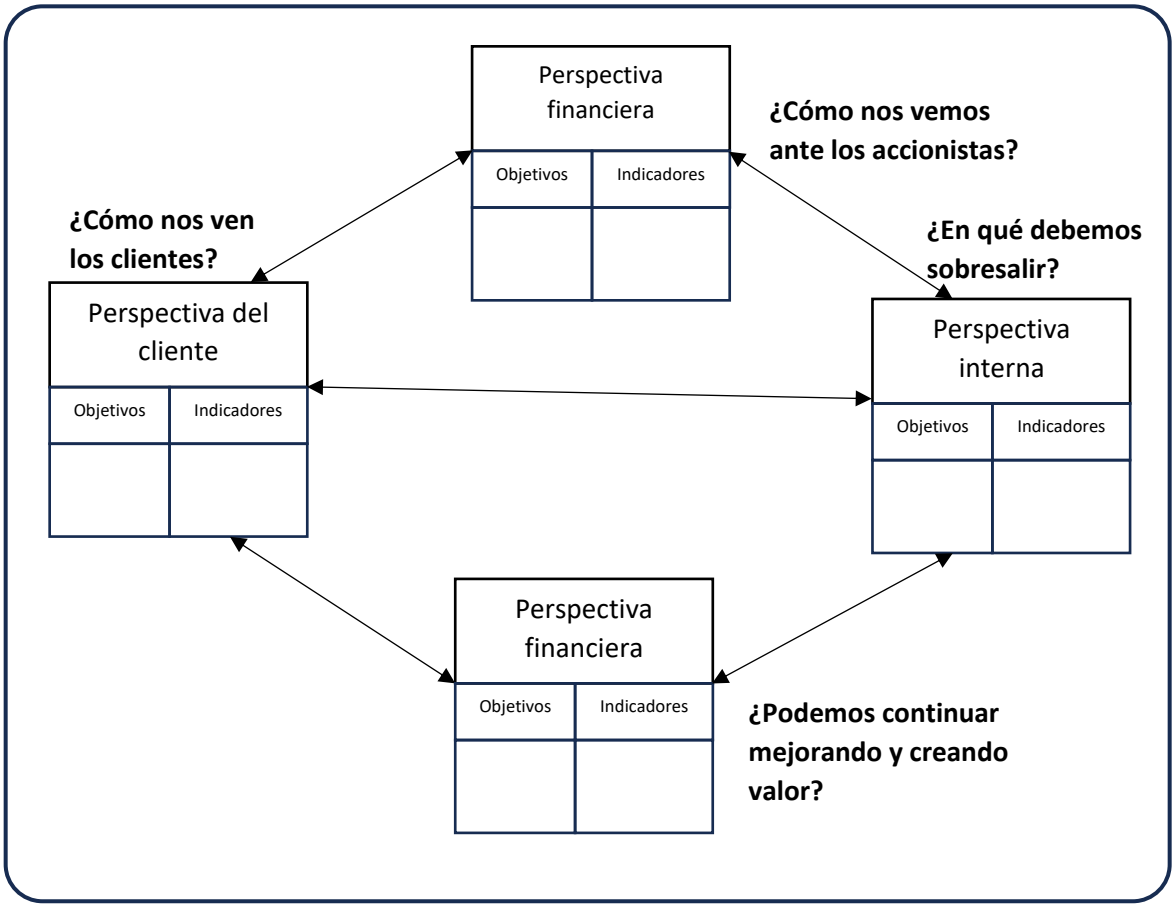
financieras. Por otro lado, la herramienta sostiene que la proliferación excesiva de medidas también puede ser contraproducente, ya que la sobreabundancia de información generada puede resultar en una ineficiencia al dificultar la interpretación y gestión efectiva de dicha información (Sánchez et al., 2015). En este sentido, se busca un equilibrio preciso en la selección de indicadores para proporcionar una visión integral del PE sin caer en la redundancia o la pérdida de claridad en la interpretación de la información recopilada.

En esta línea, según lo expuesto en el capítulo anterior, el Balanced Scorecard concebido por Kaplan y Norton (1992) aborda la gestión empresarial a través de cuatro perspectivas clave que los directivos deben considerar para dirigir eficazmente la organización. Este marco desempeña un papel esencial al traducir los objetivos estratégicos de una empresa en resultados cuantificables, englobándolos en las siguientes cuatro perspectivas: la del cliente, la de procesos internos, la de aprendizaje e innovación y la financiera (Van de Ven et al., 2023).

En este contexto, el Balanced Scorecard se compone de un conjunto limitado de medidas, tanto financieras como no financieras, que se estructuran en estas cuatro perspectivas principales, estableciendo relaciones interdependientes entre ellas. Este enfoque, como comenta Da Silva et al. (2014), permite describir la estrategia organizativa mediante una red de relaciones causa-efecto entre los indicadores, proporcionando así una visión integral y equilibrada del PE desde diferentes dimensiones clave. Por su parte, Sánchez et al. (2015) señalan que el Balanced Scorecard proporciona a los líderes empresariales la capacidad de establecer metas específicas, así como identificar y definir un conjunto de variables críticas que, vinculadas con la estrategia, facilitan su implementación práctica y permiten realizar un seguimiento sistemático de los logros alcanzados en la organización.

Como se mencionó en el capítulo anterior, estas perspectivas desarrolladas por Kaplan y Norton (1992) abordan 4 preguntas clave: 1. ¿Cómo nos ven los clientes? 2. ¿En qué debemos sobresalir? 3. ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? 4. ¿Qué piensan los accionistas? Como se ilustra en la figura 2.2, el Balance Scorecard constituye una metodología integral para la evaluación y planificación estratégica en las organizaciones, permitiendo una visión comprensiva de sus operaciones desde diferentes ángulos críticos.

***Figura 2.2 Perspectivas del Blanced Scorecard.***




*Fuente: Kaplan y Norton (1992)*

De acuerdo con Marcelino y Coria (2011), la incorporación de estas cuatro perspectivas, abarcando tanto el rendimiento interno como el externo de una empresa, debe ir acompañada de indicadores que evalúen los procesos (y no solamente los resultados) con el fin de orientar a las organizaciones hacia las acciones adecuadas para alcanzar sus metas propuestas. En concordancia con Sánchez et al. (2015), la consideración de cada perspectiva se revela esencial para obtener una visión integral de la empresa en su conjunto.

En cada una de las perspectivas, como se observa en la figura 2.2, se detalla tanto los "drivers" (objetivos) como los "outputs" (indicadores de resultado), estableciendo relaciones de causa-efecto dentro de un sistema. Este enfoque persigue la consecución de un equilibrio entre las diversas perspectivas que conforman la estrategia organizativa, tal como señalan Marcelino y Coria (2011) y Sánchez et al. (2015).

Tras su propuesta inicial del Balanced Scorecard, Kaplan y Norton desarrollaron su idea original a través de diversas publicaciones, llegando incluso a comercializar el modelo ampliamente (Hoque, 2014). En la tabla 2.1 se muestra el desarrollo del Balanced Scorecard a través del tiempo.

*Tabla 2.1 Desarrollo del Balanced Scorecard por Kaplan and Norton.*

| Año/Tipo | Publicación | Áreas clave consideradas |
|---|---|---|
| **1992/Artículo** | El Balanced Scorecard (medidas que impulsan el performance) | • Introducción al Balanced Scorecard como base para el desarrollo.<br>• Balanced Scorecard es una herramienta excelente de medición del performance que incluye medidas financieras y no financieras.<br>• Identificación de las cuatro perspectivas: financiera; de los clientes; interna del negocio; innovación y aprendizaje.<br>• Balanced Scorecard tiene una visión a largo plazo del performance. |
| **1993/Artículo** | Poniendo en funcionamiento el Balanced Scorecard | • Balanced Scorecard no es sólo un ejercicio de medición, también es un sistema de gestión para motivar la mejora en la innovación.<br>• Balanced Scorecard tiene un mejor impacto cuando se usa para generar cambios en los procesos.<br>• La transparencia es fundamental para la aplicación exitosa del Balance Scorecard.<br>• Las medidas del Balance Scorecard deberán ser específicamente diseñadas para ajustarse a la misión, estrategia, tecnología y cultura de la empresa. |
| **1996/Artículo** | Utilizando el Balanced Scorecard como Sistema de Gestión Estratégica | • Se enfatiza que el Balanced Scorecard no es solo una herramienta de medición, sino un sistema de gestión estratégica.<br>• Se destacan las relaciones de causa y efecto entre los diferentes objetivos estratégicos en las diversas perspectivas del Balanced Scorecard.<br>• La perspectiva interna del negocio fue renombrada como procesos internos de negocio, incorporando el componente de innovación<br>• La perspectiva de innovación y aprendizaje fue redefinida como aprendizaje y crecimiento, incluyendo el componente adicional de crecimiento y suprimiendo el elemento de innovación. |
| **1996/Libro** | El Balanced Scorecard: Llevando la estrategia a la acción | • Balanced Scorecard ha evolucionado de un sistema de medición a un sistema de gestión estratégica.<br>• Incluye la identificación de cuatro pasos principales en la implementación exitosa del Balanced Scorecard.<br>• Reclasificación del "proceso internos de negocio" y del "aprendizaje y crecimiento", cambiando la innovación a los procesos internos del negocio y agregando un elemento de crecimiento para el aprendizaje de los empleados.<br>• Las medidas están vinculadas entre sí en una relación causal, a diferencia de antes, que estaban vinculadas directamente a la estrategia y la visión. |
| **2001/Libro** | La organización centrada en la estrategia: Como las organizaciones que utilizan en Balance Scorecard prosperan en un | • Llevar la estrategia a términos operacionales: construyendo mapas estratégicos.<br>• Alineación de la organización para generar sinergias: creando unidades de negocio con sinergia.<br>• Hacer de la estrategia el trabajo diario de todos: creando una conciencia estratégica, definiendo objetivos personales y de equipo y otorgando sueldos equitativos.<br>• Haciendo de la estrategia y proceso continuo: planeando y presupuestando, retroalimentando y aprendiendo. |

| | | |
|---|---|---|
| | nuevo entorno competitivo | • Movilizando el cambio a través de un liderazgo ejecutivo. |
| **2004/Libro** | Mapas estratégicos: Conversión de los activos intangibles en resultados tangibles. | • Estrategia de un mapa visual.<br>• Explicación visual causa efecto de qué es lo que está funcionando y que no, de una forma que todos en la organización puedan comprender.<br>• Ayuda a toda la organización a involucrase en la estrategia. |
| **2006/Libro** | Alineación: Usando el Balance Scorecard para crear sinergias corporativas. | • Alineación: una fuente de valor económico.<br>• Estrategia corporativa y estructura.<br>• Alineación de estrategias financieras y de los clientes.<br>• Alineación de procesos internos y estrategias de aprendizaje y crecimiento: temas estratégicos integrados<br>• En cascada: el proceso<br>• Alineación del consejo e inversores<br>• Alineación de socios externos<br>• Gestión del proceso de alineación<br>• Alineación estratégica total |

Fuente: elaboración propia a partir de Hoque (2014)

En su artículo "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" y posteriormente en su libro "Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Kaplan y Norton (1996a, 1996b) introdujeron una modificación crucial en el modelo, redefiniendo dos de las cuatro perspectivas originales delineadas en el artículo de 1992. En particular, la perspectiva interna del negocio fue renombrada como procesos internos de negocio, incorporando el componente de innovación, mientras que la perspectiva de innovación y aprendizaje fue redefinida como aprendizaje y crecimiento, incluyendo el componente adicional de crecimiento y suprimiendo el elemento de innovación. Este ajuste pretendía proporcionar una comprensión más completa y actualizada de las dinámicas internas y de desarrollo que impulsan el rendimiento organizativo, alineándose de manera más efectiva con la realidad empresarial contemporánea.

Asimismo, las métricas correspondientes a cada perspectiva, originalmente conectadas directamente con la estrategia y visión en su versión inicial (Kaplan & Norton, 1992), fueron presentadas estableciendo relaciones causales entre ellas, transformando el sistema de medición del rendimiento en un sistema de control de retroalimentación (Kaplan & Norton, 1996a). Este rediseño propició una interconexión más coherente y fluida entre las dimensiones del rendimiento, permitiendo una evaluación integral que refleja con mayor precisión la interrelación estratégica y la ejecución operativa de la organización. En este sentido, se replantean las cuatro perspectivas en los términos que se explican en los próximos párrafos.

La primera perspectiva, según Kaplan y Norton (1992, 1996b), es la financiera, la cual sirve como evaluadora clave de si la estrategia de la empresa, su implementación y ejecución, están efectivamente contribuyendo a la mejora de los resultados económicos. Esta mejoría se manifiesta a través de la adecuada ejecución de los indicadores de las otras perspectivas, según señala Da Silva et al. (2014). No solo se centra en la eficacia financiera, sino que también evalúa la orientación de la estrategia hacia la maximización del valor para los accionistas. De esta manera, la perspectiva financiera busca medir la generación de valor dentro de la organización, incorporando la visión y los intereses de sus propietarios, tal como subrayan Marcelino y Coria (2011). En resumen, esta dimensión del Balanced Scorecard proporciona una evaluación integral de cómo la estrategia impacta directamente en los resultados económicos y en la creación de valor para los accionistas.

La segunda perspectiva centrada en los clientes, según las premisas de Kaplan y Norton (1992, 1996b), requiere la incorporación de objetivos e indicadores que reflejen la segmentación del mercado donde la empresa opera o planea operar (Da Silva et al., 2014). Conforme a estos autores, este enfoque demanda la evaluación de aspectos cruciales como la satisfacción, retención y fidelidad del cliente, su percepción del valor proporcionado, la rentabilidad por segmentos y el incremento en la participación de mercado de los productos y/o servicios ofrecidos. En la misma línea, Marcelino y Coria (2011) observan una correlación positiva entre la forma en que la empresa logra satisfacer y retener a sus clientes y los beneficios económicos de la organización.

En este contexto, la rápida evolución de las tecnologías y las tendencias, así como las cambiantes y crecientes necesidades de los clientes, hacen imperativo tener una visión clara acerca de la asignación de recursos en actividades de gestión, asegurando la alineación efectiva con los objetivos establecidos (Marcelino y Coria, 2011). En resumen, la perspectiva de los clientes aborda la complejidad del entorno empresarial al considerar los elementos clave para asegurar la satisfacción y lealtad del cliente, así como el crecimiento y la sostenibilidad en el mercado.

La tercera perspectiva del proceso interno, según las propuestas de Kaplan y Norton (1992, 1996b), tiene como finalidad proporcionar a los líderes empresariales las herramientas necesarias para identificar y potenciar los procesos críticos que demandan un rendimiento excepcional (Da Silva et al., 2014). Por lo tanto, los indicadores asociados a esta perspectiva buscan identificar y evaluar los procesos estratégicos, tales como los vinculados a la innovación, el mercado, la comercialización, las operaciones y la relación y

conocimiento del cliente. Estos procesos están orientados a que se logren los objetivos establecidos en las perspectivas financiera y de clientes, ejerciendo un impacto directo en la Propuesta de Valor de la empresa (Marcelino & Coria, 2011). La atención estratégica a estos procesos es esencial para optimizar la eficiencia y eficacia de las operaciones internas, contribuyendo así al éxito global de la organización. En resumen, la cuidadosa gestión y mejora continua de los procesos internos se establece como una estrategia clave para alcanzar los objetivos organizativos y consolidar la posición competitiva en el mercado, constituyendo un elemento esencial para contribuir al éxito global de la organización.

La cuarta perspectiva del aprendizaje y crecimiento, conforme a las premisas establecidas por Kaplan y Norton (1992, 1996b), tiene como finalidad evaluar la infraestructura, el desarrollo de los empleados, los procedimientos organizacionales y la innovación indispensables para alcanzar los objetivos delineados en las otras tres perspectivas. Este enfoque tiene como objetivo promover un crecimiento continuo y sostenible que pueda garantizar la mejora constante de la empresa a largo plazo (Marcelino & Coria, 2011, Da Silva et al., 2014).

De acuerdo con Kaplan y Norton (1996b), las organizaciones enfrentarán una dificultad considerable para alcanzar sus metas a largo plazo en las dimensiones relacionadas con los clientes y los procesos internos si no instauran un sistema de monitorización continuo, que las permita mantenerse actualizadas respecto a sus recursos, tanto tangibles como intangibles. En síntesis, la evaluación constante de la infraestructura, el fomento del desarrollo del capital humano, la efectividad de los procedimientos internos y la promoción de la innovación surgen como elementos cruciales para asegurar que la empresa esté posicionada adecuadamente para afrontar los desafíos dinámicos del entorno empresarial y prosperar a lo largo del tiempo. Este enfoque sienta las bases para la viabilidad a largo plazo y la mejora continua de la organización, brindándole la capacidad de adaptarse eficientemente a las transformaciones y exigencias del entorno empresarial (Tuan, 2020).

Estas perspectivas se despliegan incorporando indicadores tanto de los resultados como de los impulsores del performance, constituyendo así una herramienta de gestión estratégica que, según Hoque (2014), confiere la capacidad de tener bajo control y conectar estratégicamente todas aquellas variables clave esenciales para dirigir un negocio. Para desarrollar un diseño eficaz del Balanced Scorecard, orientado a mantener una mejora continua, se hace imperativo tener en cuenta los factores críticos de éxito (Ibáñez et al., 2010). Estos factores se definen como aquellos elementos fundamentales para el

funcionamiento adecuado de la empresa (Sánchez et al., 2015). En este contexto, el Balanced Scorecard emerge como un marco integral que va más allá de simplemente evaluar el rendimiento financiero, proporcionando una visión estratégica completa que integra tanto los resultados finales como los impulsores del desempeño.

De acuerdo con Simons (2000), los indicadores estratégicos sirven para controlar y evaluar eventos, lo que permite traducir las estrategias y oportunidades en un conjunto coherente de indicadores de actuación. De este modo, el Balanced Scorecard permite articular y comunicar esas estrategias, con el fin de conseguir un objetivo común. En este sentido, el Balanced Scorecard desempeña un papel que va más allá de los objetivos de un sistema de control tradicional, buscando ser un sistema de comunicación, de información y de formación (Marcelino & Coria, 2011) que permita incrementar el PE.

En el contexto actual, la medición y evaluación del rendimiento, tanto a nivel individual como empresarial, se han establecido como tareas cruciales y complejas en el ámbito de la gestión estratégica. El Balanced Scorecard se presenta como una herramienta que proporciona información valiosa, permitiendo el control y la mitigación de gastos innecesarios, así como la evaluación precisa y exhaustiva de las actividades, propiciando mejoras en el rendimiento operativo a nivel tanto individual como organizacional. La aplicación del Balanced Scorecard no solo facilita la identificación de las causas subyacentes de gastos imprevistos, sino que también posibilita la implementación de estrategias necesarias para superarlos. Este enfoque integral busca reducir costes, incrementar ingresos y optimizar la eficiencia en la utilización del capital, contribuyendo de manera significativa a la eficacia y sostenibilidad de las operaciones empresariales (Tuan, 2020).

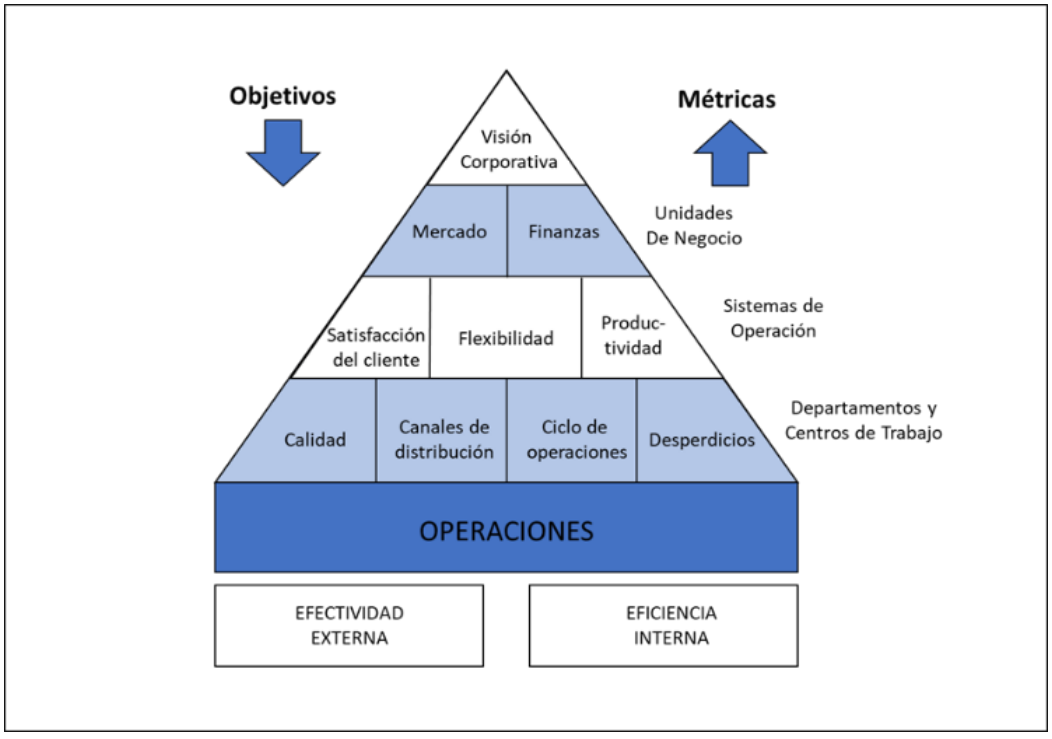
### 2.2.2. El Balanced Scorecard, el Performance Empresarial y los modelos de negocio

Gazi et al. (2022) señalan que el Balanced Scorecard se establece como una herramienta diseñada para evaluar el desempeño exitoso de una organización, unidad de negocio o departamento, al mismo tiempo que busca alcanzar un equilibrio entre metas a largo y corto plazo, integrando diversos indicadores de progreso, como los financieros, los relacionados con los clientes, las operaciones internas, los sistemas y el desarrollo de los recursos humanos.

Diversos académicos han expresado inquietudes sobre las medidas tradicionales de rendimiento que se centran exclusivamente en métricas financieras (McNair et al., 1990; Johnson & Kaplan, 1991; Kaplan & Norton, 1992). Según Hoque (2014), académicos anteriores a Kaplan y Norton (Berliner & Brimson, 1988; Johnson, 1988; Bromwich & Bhimani, 1989; McNair et al., 1990) criticaron estas medidas que instaban a los gerentes a enfocarse únicamente en los resultados financieros a corto plazo, sacrificando así la perspectiva a largo plazo.

Con el objetivo de abordar estas preocupaciones, en su artículo "Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?" McNair et al. (1990) introdujeron una pirámide de rendimiento que incorporaba la noción de equilibrio entre las medidas financieras y no financieras del mismo. Este enfoque integrado busca contrarrestar la tendencia hacia la obsesión por los resultados financieros inmediatos y fomentar una perspectiva más equilibrada y a largo plazo en la evaluación del rendimiento organizativo, tal y como se muestra en la figura 2.3.

***Figura 2.3 Pirámide del Performance.***




*Fuente: McNair et al, (1990)*

Estos investigadores proponen que, además de las medidas financieras de desempeño, medidas no financieras tales como las entregas a tiempo, la reducción de costes de

procesos, la calidad, el tiempo de ciclo y la complejidad del producto también beneficiarían a las organizaciones a largo plazo (Hoque, 2014).

Basándose en la premisa de que la evaluación del PE puede abordarse mediante diversos parámetros, Kaplan y Norton (1992) presentaron su modelo del Balanced Scorecard. Investigaciones posteriores han corroborado la aceptación de esta herramienta y su implementación en diversas tipologías organizativas (Rigby & Bilodeau, 2013). Este enfoque puede ser utilizado para fomentar la mejora continua (Ibáñez et al., 2010), aspecto crucial para la estabilidad y desarrollo de nuevas empresas (Gumbus & Lussier, 2006). En este contexto, resulta fundamental para las empresas emergentes disponer de sistemas de medidas tanto financieras como no financieras que posibiliten la supervisión de su evolución y rendimiento (Sánchez et al., 2015).

Según Gazi et al. (2022), se evidencia una brecha en la comprensión de los empleados respecto al plan estratégico de la organización y la dirección que se debe seguir. Esto conlleva a una falta de claridad en el rol de los empleados para alcanzar objetivos, resultando en una ejecución de tareas conforme a solicitudes, no necesariamente a lo verdaderamente necesario. La propuesta de Frigo y Krumwiede (2000) indica que el Balanced Scorecard podría contribuir a mitigar esta situación al establecer conexiones entre las actividades y los objetivos de la empresa.

Aunque la noción de integrar medidas no financieras en la estrategia no se limita al Balanced Scorecard, Hoque (2014) señala que a través de esta herramienta se desarrolla un enfoque más completo para evaluar, supervisar y gestionar el rendimiento y las operaciones de una organización, con miras al éxito en un entorno empresarial en constante cambio.

Kaplan y Norton (1992) enfatizan la aplicación de su modelo como una estrategia de mapeo dentro de las organizaciones, destacando su enfoque en la generación de valor, un concepto alineado con el modelo propuesto por Osterwalder (2004). No obstante, Osterwalder (2004) aspiró a ir más allá de las cuatro dimensiones propuestas originalmente por Kaplan y Norton (1992), dando forma a un modelo más minucioso. En consecuencia, fragmentó las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard en nueve variables distintas.

La variable de la Propuesta de Valor se basa en la perspectiva de innovación y aprendizaje; las variables de Segmento de Mercado, Relación con Clientes y Canales de Distribución y Comunicación se basan en la perspectiva del cliente; las variables de Actividades Clave, Recursos Clave y Aliados Clave se basan en la perspectiva interna del

negocio; y las variables de Estructura de Costes y Flujos de Ingresos se basan en la perspectiva financiera.

Con su estructura de nueve variables, Osterwalder y Pigneur (2010) configuran su BMC, buscando proporcionar a los emprendedores una herramienta práctica y de fácil comprensión para la articulación de sus modelos de negocio. Este enfoque no solo facilita la generación de valor, sino que también aporta al progreso integral del PE. La estructura detallada del BMC ofrece una guía exhaustiva que permite a los empresarios explorar y visualizar de manera más completa los elementos clave que influyen en el desempeño y éxito de su empresa.

## 2.3. Recursos y Capacidades

### 2.3.1. Descripción general de la Teoría de Recursos y Capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades es un marco teórico en la gestión estratégica que se centra en la idea de que las empresas pueden lograr una ventaja competitiva sostenible al aprovechar y desarrollar sus recursos internos de manera única (Barney, 1991). Conforme a las premisas establecidas por Penrose en su trabajo seminal de 1959, el performance y la generación de valor en las organizaciones se manifiestan mediante la implementación de estrategias que se alinean con las oportunidades del mercado, aprovechando al máximo los recursos y capacidades internas. Este fundamento conceptual sienta las bases de la Teoría de Recursos y Capacidades, que ha evolucionado y se ha enriquecido a lo largo del tiempo mediante las contribuciones fundamentales de investigadores tales como Teece (1982), Lippman y Rumelt (1982), Wernerfelt (1984), Rumelt (1987), Dierickx et al. (1989), Teece et al. (1990) y Barney (1986, 1991). Estos estudios consolidan la comprensión profunda de cómo las organizaciones pueden optimizar su rendimiento al integrar estratégicamente los recursos internos y las demandas cambiantes del entorno, estableciendo así un marco teórico sólido.

El origen de la Teoría de Recursos y Capacidades se ubica en el año 1984, cuando Binger Wernerfelt publicó el artículo "The Resource-Based View of the Firm" (Wernerfelt, 1984; Huerta et al., 2004), cuyo impacto trascendental dio nombre a toda una corriente de pensamiento. La esencia de la Teoría de Recursos y Capacidades radica en su intento de esclarecer las razones por las cuales las empresas que están operando en un mismo entorno competitivo y, por ende, enfrentándose a factores de éxito idénticos, logran niveles de rentabilidad diferentes. Desde esta perspectiva, las organizaciones se distinguen entre sí en virtud de los recursos y capacidades que ostentan (Huerta et al., 2004).

De acuerdo con Combs et al. (2023), se ha observado un notorio aumento en el desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades desde que Barney (1991) sintetizara por primera vez la teoría iniciada Wernerfelt en 1984, porque conecta las características de los recursos con la ventaja competitiva. Investigaciones posteriores han demostrado cómo los entornos empresariales influyen en la valoración y desarrollo de las ventajas competitivas derivadas de diversos activos, así como en su estructura y en las estrategias organizativas empleadas por los directivos para gestionar, combinar y aprovechar de manera eficaz

distintas composiciones de estos recursos, permitiendo así a las organizaciones optimizar su rendimiento y adaptarse a las dinámicas del mercado.

La generación de ventajas competitivas sostenibles se deriva de la presencia de recursos y capacidades que sean valiosos, raros e insustituibles, así como de la habilidad organizativa para extraer y resguardar el valor que estos generan, como destaca Barney (1991). Este planteamiento subraya la importancia de la combinación única de activos internos y la capacidad de la organización para gestionarlos estratégicamente, enfatizando la necesidad de mantener una posición distintiva y difícilmente replicable en el panorama competitivo

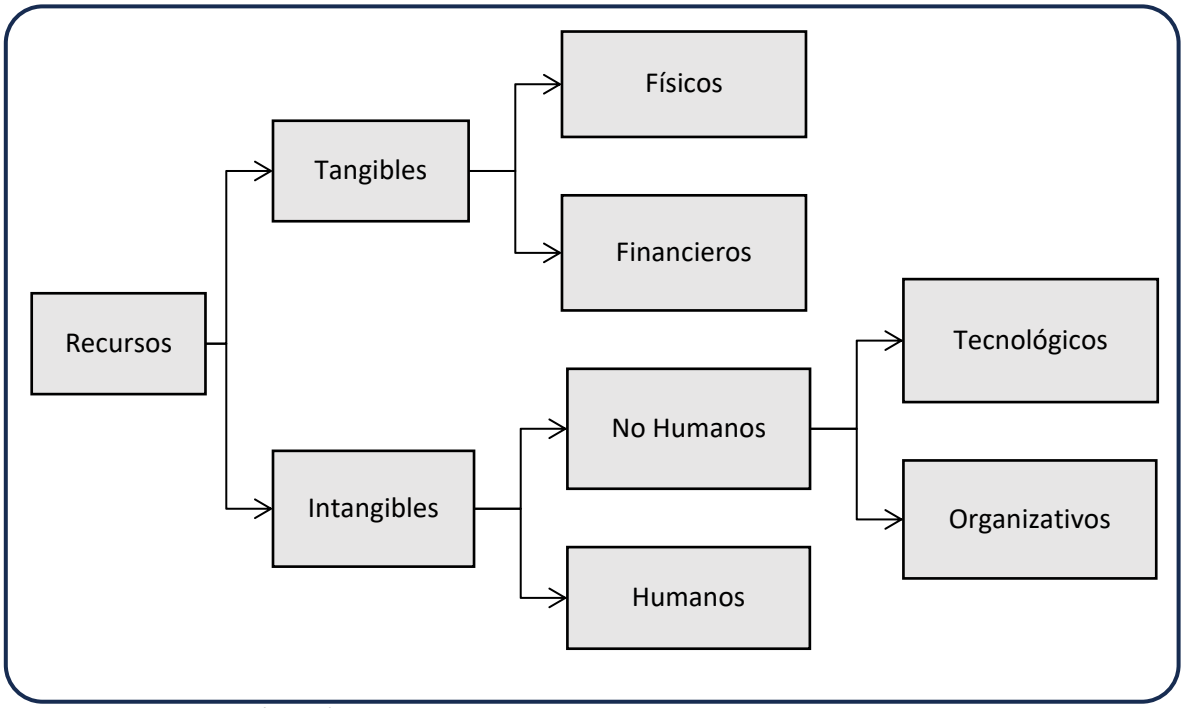
Barney (1991), Amit y Schoemaker (1993) y Snihur et al. (2021), señalan que la Teoría de Recursos y Capacidades concibe a las empresas como entidades compuestas por una variedad de recursos y capacidades, destacando características como su valor, rareza, dificultad de imitación, especificidad y complementariedad entre ellos. Esta perspectiva teórica sugiere que estas cualidades otorgan a la empresa una ventaja competitiva sostenible al influir en su rendimiento frente a los competidores.

En este sentido, los recursos y capacidades de una empresa pueden constituir una base fundamental para establecer la identidad del negocio. Una definición de la empresa en función de lo que es capaz de realizar puede proporcionar un sustento más sólido desde una perspectiva estratégica que una definición basada en las necesidades que se intentan satisfacer (Ibarra-Mirón & Suárez-Hernández, 2002). Esta idea subraya la importancia de identificar y aprovechar eficazmente los recursos y las capacidades internas de una empresa como elementos fundamentales para su éxito y competitividad en el mercado. En particular, Akter et al. (2019) plantean que los recursos de conocimiento de una empresa son singulares y brindan la capacidad de renovar o reestructurar su conjunto de recursos preexistentes, lo que potencialmente puede conducir a resultados organizativos favorables para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

De acuerdo con Huerta et al. (2004), las investigaciones que se fundamentan en este enfoque argumentan que las organizaciones poseen una amplia gama de recursos y capacidades heterogéneas. Esto implica que las empresas exhiben una variedad de actividades de producción, diversidad en los procesos de innovación y desarrollo, así como configuraciones empresariales múltiples.

Una de las aportaciones que proporciona este enfoque es la clasificación de recursos en función de su naturaleza, distinguiéndolos entre recursos tangibles e intangibles (Wernerfelt, 1984), como se muestra en la figura 2.4. Mientras los primeros tienen un soporte físico, los segundos están basados en la información y el conocimiento.

***Figura 2.4 Clasificación de los recursos de la empresa.***




Fuente: Huerta et al. (2004).

Huerta et al. (2004), basados en el trabajo de Navas y Guerras (2002), clasifican a los recursos tangibles dividiéndolos principalmente en dos categorías: los recursos físicos, englobando activos tales como terrenos, construcciones, maquinaria, equipos de cálculo e inventarios, entre otros; y los recursos financieros, que comprenden elementos tales como el capital disponible, las reservas económicas y cuentas por cobrar, entre otros. La identificación y valoración de estos recursos tangibles resulta más accesible a través de la información proporcionada en los estados financieros (Grant, 1996), particularmente en el Estado de Situación Financiera de la empresa, donde son evaluados de acuerdo con los principios contables establecidos.

Como contrapartida, los activos intangibles se han convertido en un factor cada vez más crucial para la creación de valor en las empresas, ya que contribuyen significativamente al valor de mercado y la ventaja competitiva (Dancaková et al., 2022; Bueno, 1998). De acuerdo con la clasificación propuesta por Huerta et al. (2004), estos recursos intangibles

se desglosan en dos categorías: los activos humanos y los no humanos, cuya distinción radica en su relación directa o indirecta con los individuos dentro de la organización. Por un lado, los recursos humanos abarcan las contribuciones del capital humano, que incluyen su conjunto de conocimientos, formación, habilidades, experiencia, capacidad de análisis y toma de decisiones, entre otros atributos. Por otro lado, los activos no humanos se subdividen a su vez en recursos tecnológicos y organizativos (Huerta et al., 2004). Los primeros hacen referencia a las tecnologías y conocimientos disponibles que respaldan la fabricación de los productos de la empresa y pueden manifestarse en forma de patentes, diseños, bases de datos, know-how, etc. Por su parte, los recursos organizativos incluyen conceptos como la marca comercial, el prestigio, la cartera de clientes, el modelo de negocio, la imagen corporativa, etc., que son fundamentales para el funcionamiento y la identidad de la organización.

De esta forma, se plantea que los recursos y capacidades de las organizaciones presentan una distribución heterogénea que puede perdurar en el tiempo (Barreto, 2010). Además, según Barney (1991), la obtención de una ventaja competitiva por parte de las empresas está condicionada por la posesión de recursos y capacidades que sean valiosos y distintivos y, además, para que esta ventaja sea sostenible en el tiempo, es crucial que estos recursos sean difíciles de imitar y no puedan ser fácilmente sustituidos.

Desde la perspectiva de Amit y Schoemaker (1993), los recursos empresariales se definen como aquellos elementos disponibles que son propiedad o están controlados por la empresa, mientras que las capacidades se refieren a sus competencias organizativas para utilizar estos recursos, por lo general de manera conjunta, mediante procesos organizativos, con el objetivo de alcanzar un fin específico y que le permiten a la empresa llevar a cabo sus actividades de manera eficiente, mediante la correcta coordinación de los recursos individuales disponibles.

Una organización adquiere una ventaja competitiva en relación con otras que operan en un mercado similar cuando logra generar un mayor valor económico. Este tipo de ventaja se considera sostenida cuando resulta difícil para las demás empresas alcanzar el mismo nivel de valor económico a lo largo del tiempo, en comparación con la empresa en cuestión (Barney et al., 2021).

El proceso de adquisición y desarrollo de recursos y capacidades en una empresa es moldeado por las fuerzas del mercado (Ynzunza et al., 2008). Por consiguiente, resulta de

vital importancia para las organizaciones identificar aquellas capacidades que les otorguen una sólida ventaja competitiva, dado que estas les posibilitan ajustarse a los cambios del entorno y concebir nuevas estrategias para generar valor (Ynzunza y Landeta, 2013). Este concepto de creación de valor refleja la capacidad de una empresa para hacer frente a un ambiente caracterizado por su constante cambio, generando nuevos recursos, renovando los existentes o modificando su combinación (Teece et al., 1997).

Guerras y Navas (2007) postulan tres ideas esenciales que sustentan el enfoque de Recursos y Capacidades: en primer lugar, la noción de que las empresas se distinguen unas de otras debido a los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como a las diversas características de estos elementos, lo que conlleva a la diversidad empresarial; en segundo lugar, señalan que estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en condiciones idénticas, lo que ellos denominan movilidad imperfecta; y, por último, esta doble consideración de diversidad y movilidad imperfecta permite explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas, incluso cuando pertenecen a la misma industria, como habían destacado previamente Barney (1991) y Peteraf (1993). Este enfoque resalta la importancia de entender cómo los recursos y capacidades de una empresa, junto con su movilidad y singularidad, afectan a su desempeño y competitividad en comparación con otras empresas en el mismo sector industrial.

### 2.3.2. La Teoría de Recursos y Capacidades, el PE y los modelos de negocio

Akter et al. (2019) y Chatterjee et al. (2023) destacan que realizar un análisis exhaustivo de los recursos de una empresa facilita la identificación de sus activos tangibles e intangibles permitiendo evaluar de manera más precisa sus capacidades internas. Estos aspectos estratégicos, según estos autores, se presentan como catalizadores fundamentales para alcanzar un performance superior. En este sentido, la Teoría de Recursos y Capacidades ofrece una rica base teórica para la comprensión de cómo lograr y mantener la ventaja competitiva de una empresa y un performance superior (Penrose, 1959; Barney, 1991). En base a esta teoría, se concibe la empresa como un conjunto idiosincrásico de recursos y capacidades que están disponibles para el despliegue de las unidades de negocio de la compañía y que, además, son difíciles de imitar por los rivales (Mahoney & Pandian, 1992;

Amit & Schoemaker, 1993; Snihur et al., 2021) para la generación de un performance sobresaliente.

Según Penrose (1959), la empresa se concibe como un conjunto de recursos productivos, planteando así un desafío para los directivos en términos de identificación, desarrollo, protección y aplicación de recursos y capacidades de manera que puedan generar una ventaja competitiva sostenible y aumentar el retorno sobre el capital invertido (Amit & Schoemaker, 1993). Las empresas que logran identificar, desarrollar, proteger y aplicar estos recursos de manera eficiente pueden obtener retornos superiores sobre el capital invertido y mantener una posición ventajosa en el mercado (Purwanto, 2016).

Wernerfelt (1984) señala que el rendimiento de la empresa está íntimamente ligado a sus habilidades únicas de gestión de recursos. Doomun y Vunka Jungum (2008) sugieren que, de acuerdo con esta teoría, el PE se ve influido por una combinación de recursos internos y externos, que incluyen prácticas de simulación, intensidad competitiva, innovación y estrategia tecnológica, contribuyendo así a la mejora de los procesos comerciales reales.

En este sentido, Chatterjee et al. (2023) resaltan que las capacidades de gestión de recursos de una empresa mejorarán su modelo de negocio al emplear la simulación para perfeccionar los procesos comerciales. Por otro lado, Lanzolla y Markides (2021) exploran cómo un enfoque basado en el modelo de negocio puede explicar las variaciones en el PE, especialmente cuando la heterogeneidad en recursos y capacidades es limitada y las barreras para la imitación son débiles.

Los recursos y capacidades de una empresa son fundamentales para definir su identidad especialmente en la confrontación con entornos caracterizados por cambios significativos, incertidumbre y complejidad, como ya se ha mencionado. Según Grant (1996) y Huerta et al. (2004), en entornos altamente dinámicos es más apropiado basar la estrategia empresarial en los recursos y capacidades internos en lugar de consideraciones externas. El performance, en este sentido, se ve influenciado tanto por las condiciones competitivas del entorno como por la combinación de recursos disponibles. La capacidad de adaptación y la utilización eficiente de los recursos y capacidades internos son factores clave para enfrentar los desafíos del entorno empresarial. Esto subraya la importancia de una gestión estratégica enfocada en la exploración y explotación de los recursos internos,

lo que puede ofrecer una ventaja competitiva en mercados turbulentos y de rápida evolución (Fabrizio et al., 2022)

Aunque los recursos de una empresa constituyen el fundamento para la construcción de una ventaja competitiva, es esencial reconocer que estos recursos operan en conjunto para la formación de capacidades (Ibarra-Mirón y Suárez-Hernández, (2002). Considerados de forma aislada, los recursos solo posibilitan la ejecución de ciertas actividades en una empresa, pero su utilidad se potencia cuando se combinan y gestionan de manera adecuada, dando lugar a la generación de capacidades, tal como señalan Huerta et al. (2004). Este planteamiento resalta la importancia de la sinergia entre los recursos y su gestión efectiva para fortalecer la posición competitiva de la empresa y fomentar su performance.

Alonge et al., (2019) comentan que las competencias principales de una empresa se desarrollan a partir del aprendizaje colectivo dentro de la organización, integrando un amplio abanico de conocimientos, habilidades y tecnologías que emergen de la experiencia conjunta y la sinergia en la utilización de los recursos organizativos. Según Prahalad y Hamel (1990), las capacidades de una empresa se definen en términos de competencias esenciales, las cuales emergen del aprendizaje colectivo dentro de la organización. En línea con la Teoría de Recursos y Capacidades, el éxito empresarial está estrechamente vinculado con el diseño del sistema de incentivos y la integración efectiva del personal, lo que implica la creación de rutinas organizativas que faciliten la coordinación y el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles (Ibarra-Mirón y Suárez-Hernández, 2002). Esta perspectiva enfatiza la importancia del aprendizaje organizacional y la gestión efectiva de los recursos humanos para potenciar las capacidades distintivas de una empresa y su habilidad para generar ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Según Barney (1986), las diferencias entre el performance de las empresas se derivan de las discrepancias en los recursos disponibles, así como de las variaciones en la manera en que estos se transforman en capacidades y se implementan dentro de la estructura organizativa. Este enfoque resalta la importancia fundamental de los recursos internos y las capacidades propias de una empresa, especialmente en un entorno competitivo, impulsando el proceso continuo de desarrollo y mejora de los recursos y capacidades organizacionales (Wernerfelt, 1984), los cuales son fundamentales para que la organización pueda adaptarse a su entorno y mejorar su performance (Day, 1994).

En el contexto de la generación de valor mediante la gestión innovadora impulsada por tecnologías emergentes, la Teoría de Recursos y Capacidades enfatiza la importancia de considerar la incapacidad de imitación del modelo de negocio, que puede originarse en la inimitabilidad de los recursos subyacentes (Snihur et al., 2021). Los innovadores en tecnologías emergentes enfrentan desafíos especiales al confrontar las presiones institucionales que promueven la homogeneidad en el diseño. La evidencia obtenida por Snihur et al. (2021) con relación al diseño estratégico del modelo de negocio revela la existencia de conocimientos que permiten a los innovadores cumplir con las exigencias institucionales y, al mismo tiempo, mitigar la posibilidad de imitación en la gestión innovadora de sus modelos.

Osterwalder y Pigneur (2010) presentan a los Recursos Clave como una de sus variables cruciales, refiriéndose a éstos como los activos más importantes que se requieren para hacer que el modelo de negocio funcione. Estos recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos, es decir, pueden ser activos tangibles o intangibles, de la misma forma que son presentados los recursos en la Teoría de Recursos y Capacidades (Huerta et al., 2004).

Osterwalder y Pigneur (2010) también presentan a las Actividades Clave como otra variable imprescindible, describiéndolas como las tareas más importantes que una empresa debe acometer para que su modelo de negocio funcione, siendo éstas las capacidades que debe de desarrollar una empresa para poder potenciar sus recursos y elevar su performance.

El análisis centrado en los modelos de negocio tiene como objetivo identificar aquellas características únicas dentro de las empresas que les permiten generar valor para sus clientes, así como encontrar formas de proteger y adaptar esas características a lo largo del tiempo (Magretta, 2002). Por lo tanto, uno de los principales puntos de convergencia entre ambos enfoques (la Teoría de Recursos y Capacidades y los modelos de negocio) radica en su enfoque en el análisis interno de la organización, donde se evalúan aspectos como sus recursos y capacidades, reconociendo que estos elementos son fundamentales para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible que se debe de plasmar en un modelo de negocio funcional. Ambos enfoques reconocen la importancia de comprender profundamente los activos internos de una empresa y cómo estos pueden ser aprovechados de manera estratégica para impulsar su performance y posición en el mercado a largo plazo.

## 2.4. Capacidades Dinámicas

### 2.4.1. Descripción general de la Teoría de las Capacidades Dinámicas

Tamirat y Amentie (2023) argumentan que la Teoría de Recursos y Capacidades se caracteriza principalmente por ser una teoría estática, dado que no ofrece una explicación detallada sobre cómo los recursos y capacidades de una empresa evolucionan con el tiempo para constituir la base de su ventaja competitiva. En este sentido, surge la noción de las Capacidades Dinámicas, que se refieren a la capacidad de una organización para adaptar, desarrollar y reconfigurar sus recursos y capacidades en respuesta a los cambios del entorno y las demandas del mercado, lo que le permite mantener una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo (Teece, 2018).

En el mismo sentido, Chatterjee et al. (2023) hacen referencia a las Capacidades Dinámicas de una empresa como la habilidad de una organización para ampliar, generar o modificar deliberadamente su conjunto de recursos, tal como señalan Helfat et al. (2009). Estas Capacidades Dinámicas se centran esencialmente en la capacidad de una organización para llevar a cabo un proceso sistemático destinado a reconfigurar sus recursos (Eisenhardt & Martin, 2000), para responder de manera efectiva a los cambios en el entorno empresarial, permitiendo a la organización ajustar su base de recursos de acuerdo con las demandas cambiantes del mercado y las oportunidades emergentes.

En el transcurso de las últimas décadas, se ha observado un aumento en la dinámica del entorno empresarial, atribuido a cambios rápidos y significativos en el ámbito tecnológico. Este dinamismo se encuentra influenciado además por las continuas variaciones en las preferencias de los consumidores, la reducción de los ciclos de vida de los productos, la creciente competencia a nivel global y la rápida difusión del conocimiento y las prácticas empresariales, como consecuencia de los avances en tecnología (Chiou et al., 2002; Sher & Lee, 2004; Desarbo et al., 2005; Zhou & Li, 2010). Las empresas enfrentan el reto de adecuarse a esta evolución constante del entorno empresarial, situación que se complica aún más con la necesidad de desarrollar una capacidad adaptativa para responder a estos cambios en el ámbito empresarial (Siggelkow, 2002). Esta dinámica implica no solo mantenerse al día con las innovaciones tecnológicas y las tendencias del mercado, sino también implementar estrategias flexibles y ágiles que permitan a la empresa anticiparse y reaccionar eficazmente ante las fluctuaciones del entorno empresarial en constante transformación.

El incremento notable en la competencia empresarial en la década de los noventa provocó que las empresas tuvieran que reestructurar y ajustar sus recursos y capacidades para adaptarse a las crecientes demandas del mercado. En este contexto de rápida transformación, y en línea con los fundamentos de la Teoría de Recursos y Capacidades, surgió la Teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece et al., 1997; Helfat, 1997; Zahra et al., 2006; Wang & Ahmed, 2007; Chen et al., 2008). Esta teoría toma en consideración tanto la influencia del entorno de negocios en constante cambio como la urgencia de adaptarse ágilmente a dichas variaciones, así como la imperante necesidad de adquirir recursos complementarios para mantener la competitividad y la viabilidad a largo plazo en un entorno empresarial dinámico y desafiante (Tamirat & Amentie, 2023).

La discusión en el ámbito académico sobre las Capacidades Dinámicas se fundamenta en la Teoría de la Evolución de la Empresa, cuyas raíces intelectuales se remontan a Alchian (1950) y March y Simon (1958). Sin embargo, no es hasta la obra de Teece et al. (1997) cuando este concepto cobra verdadera importancia. Teece et al. (1997) explican que el término "dinámicas" alude a la capacidad de una empresa para renovar sus competencias a fin de mantener la congruencia con un entorno empresarial en constante cambio. Asimismo, hacen hincapié en el concepto de "capacidades" para resaltar el papel esencial de la gestión estratégica en la adaptación, integración y reconfiguración apropiada de las habilidades internas y externas, así como de los recursos y competencias funcionales de una organización, con el fin de cumplir con las exigencias de un entorno en evolución.

Teece et al. (1997) definen las Capacidades Dinámicas como la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar las competencias y alinearlas con los cambios del mercado, sustentándose en las bases teóricas proporcionadas por Schumpeter (1934), Penrose (1959), Nelson y Winter (1982), Williamson (1975, 1985), Barney (1986) y Teece y Pisano (1994). El trabajo de Teece et al. (1997), considerado como el artículo seminal en el estudio de las Capacidades Dinámicas, sostiene que una organización que busca desarrollar estas capacidades debe fomentar la coordinación efectiva de ciertos procesos clave permitiendo a la empresa se adapte, integre y reconfigure sus recursos y habilidades para mantener su competitividad en entornos cambiantes.

Según la clasificación de Barreto (2010), el enfoque propuesto por Teece et al. (1997) se fundamenta en diversos elementos que se pueden agrupar en cinco categorías principales:

1) Los aspectos relacionados con la naturaleza de dichos elementos. Establecimiento de la naturaleza del concepto como una "habilidad" o "capacidad", destacando el papel fundamental de la gestión estratégica.
2) Su función o papel dentro del contexto empresarial. Se establece el objetivo de esta capacidad especial como la integración, construcción y reconfiguración de competencias internas y externas, adoptando una perspectiva de economía evolutiva (Nelson y Winter, 1982) que enfatiza el papel de las rutinas, las dependencias de trayectoria y el aprendizaje organizacional.
3) El entorno o contexto en el que operan. Enfoque en contextos externos caracterizados por cambios rápidos, lo cual es una consecuencia lógica de su visión de las Capacidades Dinámicas como una extensión de la RBV hacia regímenes de cambio rápido, adoptando una perspectiva más emprendedora (Schumpeter, 1934).
4) El proceso de creación y desarrollo de estos elementos. Se plantea que las Capacidades Dinámicas generalmente se desarrollan internamente en lugar de adquirirse, y que su creación y evolución están integradas en procesos organizacionales moldeados por las posiciones de activos y las trayectorias evolutivas adoptadas por las empresas en el pasado, en consonancia con la perspectiva de la economía evolutiva.
5) Los resultados obtenidos y la heterogeneidad que presentan. Al igual que los recursos y capacidades considerados en la RBV, las Capacidades Dinámicas son heterogéneas entre las empresas, ya que se basan en trayectorias específicas, posiciones de activos únicas y procesos distintivos.

Esta clasificación proporciona un marco estructurado para comprender los diferentes aspectos que influyen en la formulación y aplicación de las Capacidades Dinámicas en una organización, lo que contribuye a una comprensión más completa de cómo estas capacidades pueden ser gestionadas y aprovechadas de manera efectiva para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio (Barreto, 2010).

En una actualización de su planteamiento, Teece (2007) reorganiza los elementos de las Capacidades Dinámicas en tres procesos fundamentales: detección, adaptación y reconfiguración. Aunque la investigación inicial de Teece et al. (1997) resulta esencial, su

trabajo más reciente clarifica que el propósito último de las Capacidades Dinámicas radica en preservar la competitividad mediante la mejora, integración, protección y, cuando sea necesario, reestructuración de los recursos tangibles e intangibles (Teece, 2011).

La aparición del concepto de Capacidades Dinámicas representa una evolución en la comprensión de los procesos y rutinas empresariales, focalizándose en la mejora y adaptación de las capacidades organizativas (Teece & Pisano, 1994; Teece et al., 1997; Hou, 2008). Este enfoque implica que las empresas no solo compiten en función de su capacidad para aprovechar sus recursos y capacidades existentes, sino también en su habilidad para renovar y desarrollar constantemente estas capacidades (Teece et al., 1997; Hou, 2008).

En la tabla 2.2 se muestran diferentes definiciones de las Capacidades Dinámicas desde los años noventa del pasado siglo. Como puede observarse, se han presentado diversas definiciones para las Capacidades Dinámicas (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002; Winter, 2003; Zahra et al., 2006; Chen et al., 2008), a pesar de los esfuerzos de Wang y Ahmed (2007) y Barreto (2010), entre otros, por desarrollar definiciones ampliamente aceptadas en el campo.

Barrales-Molina et al. (2014) destacan que existe un amplio consenso entre los investigadores respecto a la función esencial que desempeñan las Capacidades Dinámicas en las empresas. Estas capacidades son vistas como mecanismos clave para modificar y adaptar los recursos fundamentales de una organización en respuesta a un entorno en constante cambio. Según la interpretación de estos autores, el término "Dinámicas" resalta la importancia del proceso de renovación y adaptación continua, que es necesario para que una empresa mantenga su competitividad en un mercado fluctuante.

Por otro lado, estos investigadores mencionan que el término "Capacidades" pone de manifiesto que estas no son habilidades innatas o adquiridas de manera espontánea, sino que en realidad son el resultado de decisiones estratégicas deliberadas y planificadas por la organización para ajustar y realinear los recursos y procesos internos de la empresa con el fin de responder eficazmente a los nuevos desafíos del entorno. En otras palabras, las Capacidades Dinámicas son una manifestación de la capacidad de una empresa para aprender, adaptarse y evolucionar, basándose en un enfoque estratégico y proactivo.

### *Tabla 2.2 Definiciones de Capacidades Dinámicas.*

| AUTOR | DEFINICIÓN |
|---|---|
| *Helfat (1997)* | Conjunto de competencias /capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos y responder a las circunstancias cambiantes del entorno. |
| *Teece et al. (1997)* | Habilidad por parte de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. |
| *Eisenhardt y Martin (2000)* | Las Capacidades Dinámicas son aquellas rutinas organizativas y estratégicas por las cuales las empresas logran nuevas configuraciones de recursos en las diferentes etapas en las que los mercados emergen, entran en conflicto, se fraccionan, evolucionan y mueren. |
| *Luo (2000)* | Habilidad de las empresas multinacionales para crear, desarrollar y mejorar los recursos incrustados en la empresa y generadores de retornos con el objeto de conseguir ventajas competitivas sostenibles en el mercado global. |
| *Griffith y Harvey (2001)* | Creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar, incluyendo la coordinación efectiva de las relaciones interorganizativas, en una base global que pueda proveer a la empresa de una ventaja competitiva. |
| *Lee et al. (2002)* | Una nueva fuente de ventaja competitiva que conceptualiza la manera en que las empresas son capaces de sobrevivir a los cambios en el entorno. |
| *Rindova y Taylor (2002)* | Las Capacidades Dinámicas se desarrollan en dos niveles: una microevolución a través de la mejora de las capacidades directivas de la empresa y una macroevolución asociada a la reconfiguración de las competencias de mercado. |
| *Zahra y George (2002)* | Capacidades con orientación al cambio que ayudan a la empresa a reorganizar y reconfigurar sus recursos básicos para ajustarse a la evolución de la demanda de los clientes y de las estrategias de los competidores. |
| *Zollo y Winter (2002)* | Patrón de actividad colectiva aprendido y estable a través del cual la empresa genera y modifica sistemáticamente sus rutinas operativas en busca de una mejora de su efectividad. |
| *Winter (2003)* | Aquellas que operan para extender, modificar y crear capacidades sustantivas ordinarias. |
| *Zahra et al. (2006)* | Habilidades para reconfigurar los recursos y rutinas de la empresa en la forma en que el principal decisor de la empresa prevé y estima más oportuna. |
| *Helfat et al. (2007)* | Capacidad de una organización para crear a propósito, ampliar o modificar su base de recursos |
| *Wang y Ahmed (2007)* | Orientación comportamental hacia la constante integración, reconfiguración, renovación y recreación de los recursos y capacidades en respuesta a los cambios del entorno para alcanzar y mantener una ventaja competitiva. |
| *Chen et al. (2008)* | Rutinas organizativas y estratégicas antecedentes a la creación, adaptación y combinación de otros recursos en nuevas fuentes de ventaja competitiva. |
| *Barreto (2010)* | Potencial específico de una empresa para resolver los problemas de forma sistemática. |
| *Helfat y Winter (2011)* | Son las capacidades que le permiten a una empresa alterar la forma en que actualmente se gana la vida. Las empresas pueden utilizar las Capacidades Dinámicas para ampliar o modificar la forma en que se ganan la vida en muchos aspectos. |
| *Piening y Salge (2015)* | La teoría de Capacidades Dinámicas destaca la importancia de las actividades dirigidas a la generación, adquisición, integración y difusión del conocimiento para la reconfiguración de los procesos organizacionales. |
| *Tamirat y Amentie (2023)* | Las Capacidades Dinámicas se refieren a la capacidad de una organización para adaptar, desarrollar y reconfigurar sus recursos y capacidades en respuesta a los cambios del entorno y las demandas del mercado. |
| *Chatterjee et al. (2023)* | Las Capacidades Dinámicas de una empresa representan la habilidad de una organización para ampliar, generar o modificar deliberadamente su conjunto de recursos. |

Fuente: elaboración propia a partir de Zahra et al. (2006).

Por su lado, Barreto (2010) propone una concepción multidimensional de las capacidades dinámicas, definiéndolas como el potencial específico de una empresa para abordar sistemáticamente los desafíos. Esta definición, al considerar cuatro componentes distintos pero interrelacionados (identificación de oportunidades y amenazas, toma de decisiones oportuna y orientada al mercado y modificación de la base de recursos), aleja las preocupaciones sobre la inflexibilidad y facilita su aplicación en la investigación empírica futura. Destaca que, aunque es probable que las empresas con mayores niveles de capacidad dinámica obtengan un performance superior en promedio, no existe garantía de que todas alcancen ese potencial o de que produzcan los resultados esperados. Sin embargo, Akter et al. (2019) remarcan la relevancia de las Capacidades Dinámicas para que las organizaciones a través de su reconfiguración puedan sostener una ventaja competitiva a largo plazo, contribuyendo así a la generación de un performance superior en términos empresariales.

Diversos de los estudios relacionados con las Capacidades Dinámicas se centran en el ámbito del marketing, explorando nuevos modelos teóricos y empíricos. De hecho, Bruni y Verona (2009) introducen el concepto de Capacidades Dinámicas de Marketing, que ha cobrado relevancia en investigaciones recientes (Den Hertog et al., 2010; Morgan, 2012; Rodenbach & Brettel, 2012), evidenciando la creciente atención a este aspecto. Estos trabajos se dedican a examinar cómo las empresas pueden desarrollar y utilizar sus Capacidades Dinámicas específicamente en el ámbito del marketing, lo que implica una adaptación constante a las cambiantes condiciones del mercado y a las demandas de los consumidores.

Este interés surge debido a que los trabajos pioneros de Teece et al. (1997), Teece (2007) y Eisenhardt & Martin (2000) resaltan que actividades como el desarrollo de nuevos productos, la gestión de canales de distribución, la administración de relaciones con clientes, la construcción de marca y la gestión de la cadena de suministro, son fundamentales para comprender las bases de las Capacidades Dinámicas. Esto conduce a que los investigadores reconozcan el impacto estratégico significativo de las capacidades trans-funcionales de marketing en el desarrollo de Capacidades Dinámicas y en la mejora del PE, lo que subraya la importancia de integrar las prácticas de marketing en la construcción de las Capacidades Dinámicas de una empresa.

### 2.4.2. La Teoría de las Capacidades Dinámicas, el PE y los modelos de negocio

Chatterjee et al. (2023) argumentan que, según la Teoría de las Capacidades Dinámicas, la configuración el modelo de negocio puede ser considerada como una capacidad dinámica dentro de una empresa. Señalan que aspectos como la intensidad competitiva, las actividades de innovación y las estrategias tecnológicas representan capacidades y estrategias que requieren recursos más allá de las prácticas convencionales de la empresa, lo que introduce el concepto de Administración del Modelo de Negocio, un término de reciente uso en la literatura de gestión estratégica. Esta perspectiva acentúa la importancia de desarrollar Capacidades Dinámicas en la gestión de los modelos de negocio para adaptarse eficazmente a un entorno empresarial en constante cambio y lograr una ventaja competitiva sostenible.

Las Capacidades Dinámicas, según investigaciones como las de Eisenhardt y Martin (2000) y Makadok (2001), influyen de manera notable en el PE y en la capacidad de una organización para obtener una ventaja competitiva dentro de su industria. Es crucial destacar, como se ha mencionado, que estas capacidades demandan un enfoque que abarque tanto el aprendizaje interno como el externo, facilitando así una transformación efectiva que contribuya a establecer ventajas competitivas sostenibles (Zahra et al., 2006; Piening & Salge, 2015;), especialmente en entornos internacionales altamente competitivos (Teece, 2014). Estudios como el de Wu (2007) indican que las Capacidades Dinámicas juegan un papel significativo en el respaldo a los recursos empresariales, como el know-how especializado, el capital financiero y las habilidades administrativas, lo que conlleva a mejorar el desempeño de las nuevas empresas.

Teece (2014) argumenta que los entornos empresariales en constante cambio requieren que las empresas realicen ajustes continuos e inviertan en nuevas competencias funcionales que respalden la evolución progresiva de productos y servicios de alto valor añadido (Protogerou et al., 2012). En consecuencia, conforme aumenta la volatilidad del entorno empresarial, adquieren mayor relevancia las Capacidades Dinámicas de la empresa, ya que estas facultan a la organización para explorar y aprovechar nuevas y más prometedoras oportunidades emergentes (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002; Teece, 2007; Lin & Wu, 2014).

En lo particular, la Teoría de las Capacidades Dinámicas de Marketing(Bruni y Verona, 2009), enfatiza la importancia de generar y entregar valor al cliente a través de métodos de

comercialización eficaces y una respuesta ágil. Esta habilidad se ha reconocido como un factor crucial para el rendimiento financiero de la empresa y el establecimiento de una ventaja competitiva duradera (Day, 1994). Según Bruni y Verona (2009), estas capacidades se sustentan en el capital humano, el capital social y el conocimiento especializado de los directivos en la adquisición, aplicación e integración del conocimiento de mercado. Este conocimiento, esencial para impulsar innovaciones y avances tecnológicos, abarca la comprensión de las necesidades de los clientes, los canales de distribución y la competencia (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Además, los activos de marketing incluyen tanto recursos tangibles como intangibles, tales como productos, marcas y canales de distribución (Grant, 1991), que también forman parte de los componentes claves del BMC de Osterwalder y Pigneur (2010). Debido a que el conocimiento de mercado surge de los recursos de marketing en relación con agentes externos (Griffith & Harvey, 2001), no se puede obtener de otras áreas de la organización. Este conocimiento es crucial para el desarrollo de los procesos de adaptación de toda la organización en su conjunto. Por ejemplo, se ha demostrado que el conocimiento del mercado ayuda en el desencadenamiento de los procesos de innovación (Menguc & Auh, 2006; Dacko et al., 2008; Jourdan et al., 2008; Bruni & Verona, 2009). Para Osterwalder y Pigneur (2010), este conocimiento del mercado es uno de los elementos esenciales que se deben investigar como parte del desarrollo de un modelo de negocio.

Dejardin et al. (2023) señalan que las Capacidades Dinámicas ejercen influencia sobre el performance de la empresa al alterar el conjunto de recursos, prácticas operativas y habilidades que, a su vez, modelan el desempeño económico de la organización. Además, destacan que varios investigadores no solo resaltan la importancia de examinar las Capacidades Dinámicas, sino también de comprender cómo estas inciden en el performance de las organizaciones en diversos contextos (Wang & Ahmed, 2007; Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat & Peteraf, 2009; Zhang & Wu, 2017; Teece, 2018).

Por consiguiente, las Capacidades Dinámicas desempeñan un papel crucial en la creación y desarrollo de nuevas empresas (Newbert, 2005), así como en el establecimiento de un inicio exitoso aumentando la probabilidad de supervivencia, especialmente en los entornos internacionales (Sapienza et al., 2006), así como la generación de un performance superior. Además, Teece (2007) expande los principios de su modelo al afirmar que las Capacidades Dinámicas permiten a la empresa: 1) identificar las oportunidades emergentes, 2) capitalizarlas y 3) mantener la competitividad mediante la mejora, combinación,

protección y reconfiguración de sus recursos tangibles e intangibles, aspectos también reconocidos en el BMC de Osterwalder y Pigneur (2010). Esta perspectiva subraya la importancia estratégica de las Capacidades Dinámicas no solo para las empresas ya establecidas, sino también para aquellas en sus etapas iniciales, donde la capacidad de adaptación y evolución es crucial para su éxito y supervivencia a largo plazo en un entorno empresarial cambiante y competitivo.

Snihur y Markman (2023) destacan las Capacidades Dinámicas como un elemento clave que impulsa la innovación en diferentes etapas de los modelos de negocio. Estas capacidades son especialmente relevantes debido a la naturaleza intrínsecamente cambiante de los modelos de negocio, que están sujetos a reconfiguraciones periódicas debido a la evolución del entorno empresarial. Por otro lado, el modelo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010) busca identificar un factor distintivo en la Propuesta de Valor de la empresa para establecer una ventaja competitiva en su mercado objetivo. Esto implica la capacidad de generar valor, lo que a su vez conduce a un mejor PE, como sugieren Zott y Amit (2007).

El diseño organizacional se ve influenciado por el modelo de negocio, lo que a su vez impacta en las Capacidades Dinámicas de la empresa y restringe la viabilidad de ciertas estrategias, generando así una interrelación entre ambos conceptos (Teece,2018). Es decir, la robustez de las Capacidades Dinámicas de una empresa contribuye a definir su capacidad para diseñar modelos de negocio competitivos. Rosado Salgado y Osorio Londoño (2020) postulan que el modelo de negocio ejerce una notable influencia sobre las Capacidades Dinámicas de una organización. Esta influencia se manifiesta a través de la capacidad del modelo de negocio para facilitar la identificación de diferentes segmentos de clientes, promover una conexión más estrecha y significativa entre el usuario y la empresa, permitir la configuración de una cadena de suministro que genere valor añadido significativo y, finalmente, posibilitar la monetización eficaz de este valor (Rosado Salgado & Osorio Londoño, 2020).

Las Capacidades Dinámicas se hallan intrínsecamente vinculadas a la innovación y ejecución de modelos de negocio, dado que ambas persiguen el objetivo de identificar la necesidad de introducir modificaciones, o en su caso, desarrollar nuevos modelos de negocio, coordinar los recursos indispensables y reorganizar la estructura de la organización conforme sea requerido para adecuarse a las variaciones de entornos volátiles (Heaton et al., 2014). En esencia, el BMC de Osterwalder y Pigneur (2010) se relaciona con la Teoría de

las Capacidades Dinámicas ya que ambos conceptos son fundamentales para entender cómo las empresas pueden navegar y prosperar en entornos de cambio rápido.

## 2.5. Orientación al Mercado

### 2.5.1. Descripción general de la Teoría de la Orientación al Mercado

La Orientación al Mercado se originó como concepto dentro de la literatura de marketing en la década de 1950, con Peter Drucker (1954) estableciendo el fundamento de que el propósito de un negocio es crear y mantener un cliente. No obstante, no fue hasta los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) cuando la Orientación al Mercado comenzó a cobrar forma como una teoría cohesiva y detallada.

A finales de la década de los ochenta del pasado siglo, las empresas empezaron a observar un cambio significativo en la dinámica del poder de mercado, el cual se inclinaba progresivamente hacia el consumidor, debido principalmente a la creciente disponibilidad de información, que los consumidores empezaron a utilizar estratégicamente a su favor para tomar decisiones de compra más informadas (Landero, 1999). En este contexto, se hizo evidente que, para alcanzar los objetivos organizacionales, las empresas necesitaban superar a sus competidores en eficacia al identificar y satisfacer las necesidades y deseos de sus consumidores (Anwar, 2008). Este escenario impulsó un desarrollo robusto de las actividades vinculadas al marketing y la atención al cliente, poniendo de manifiesto la creciente importancia de adoptar una Orientación al Mercado más pronunciada. Dicha orientación no solo implica una mayor atención hacia la demanda y las preferencias del consumidor sino también un enfoque integrado que dirija todas las actividades empresariales hacia la creación de valor para el cliente. En este sentido, las contribuciones de autores como Shapiro (1988) y Webster (1988) son particularmente relevantes, al establecer cómo la orientación estratégica hacia el conocimiento profundo del mercado y la adaptabilidad frente a los cambios se traducen en una ventaja competitiva sostenible, señalando el camino para que las empresas se adapten a un entorno cada vez más centrado en el consumidor y sus necesidades cambiantes.

Shapiro (1988) establece que una empresa estará orientada hacia el mercado cuando manifiesta ciertas características distintivas: 1) una amplia difusión de la información relativa al mercado a lo largo de todos los departamentos de la organización, asegurando que el conocimiento sobre el entorno de operaciones sea accesible y utilizado por todas las áreas pertinentes; 2) las decisiones de índole estratégica y táctica emergen de un proceso colaborativo que trasciende funciones y divisiones, fundamentado en un compromiso compartido; y 3) se promueve activamente la coordinación interdepartamental, con el fin

de asegurar que las diferentes áreas de la empresa trabajen de manera sinérgica hacia objetivos comunes.

Por su parte, Webster (1988) propone un enfoque integral para determinar si una organización está efectivamente orientada al mercado, estableciendo cinco criterios fundamentales. En primer lugar, se enfatiza que la dirección de la empresa debe adoptar y promover una cultura organizacional que priorice y se fundamente en la orientación hacia el cliente. En segundo término, se destaca la importancia de que el proceso de planificación estratégica esté íntimamente alineado con las necesidades y expectativas del cliente y del mercado, asegurando que las decisiones empresariales se tomen con una perspectiva de mercado. Como tercer punto, se menciona que el desarrollo de estrategias y políticas de marketing debe ocupar un lugar central en la gestión empresarial, reflejando la importancia de integrar el marketing en todas las facetas de la actividad de la empresa. En cuarto término, se argumenta que debe fomentarse un compromiso genuino y profundo con el cliente en todos los niveles de la organización y con un enfoque hacia la satisfacción del mismo. Finalmente, como quinto punto Webster sugiere que las métricas de performance y rentabilidad de la empresa deben fundamentarse en criterios de mercado, en el cumplimiento de las expectativas del mercado y en la creación de valor para el cliente.

Sin embargo, el interés por este nuevo concepto de Orientación al Mercado no se materializó plenamente hasta la conferencia organizada por el Marketing Science Institute en 1990, que llevaba por título “La organización de la transformación hacia la Orientación al Mercado”. Este encuentro representó un punto de inflexión, congregando a teóricos y profesionales del sector en un debate enriquecedor sobre la necesidad de que las corporaciones adoptasen un enfoque centrado en la Orientación al Mercado. A raíz de este evento, se desencadena una notable aceleración en el volumen y profundidad de las investigaciones enfocadas en esta temática a nivel global. Entre los numerosos estudios que surgen durante este período destacan especialmente los trabajos pioneros de Narver y Slater (1990), así como de Kohli y Jaworski (1990), no solo por su indudable relevancia sino también por haber establecido las bases para dos corrientes de investigación fundamentales que han orientado gran parte del debate académico y las investigaciones subsiguientes en este campo.

Por un lado, el enfoque propuesto por Narver y Slater (1990) pone énfasis en las dinámicas de procesamiento de información del mercado, proponiendo una perspectiva más analítica y orientada a la gestión de datos externos. Por otro lado, Kohli y Jaworski

(1990) optan por un ángulo cultural, concentrando su análisis en la importancia de las normas y valores corporativos como elementos constituyentes de la Orientación al Mercado. En la tabla 2.3 se puede observar un análisis comparativo entre estas dos corrientes de investigación.

***Tabla 2.3 Análisis comparativo del enfoque cultural y comportamental de la Orientación al Mercado.***

| Orientación al Mercado Cultural **(Narver & Slater, 1990)** | Orientación al Mercado Comportamental **(Kohli & Jaworski, 1990)** |
|---|---|
| • Actitud, perspectiva filosófica y cultura organizacional del negocio.<br>• Estructura cognitiva para el análisis.<br>• Valores compartidos por la organización.<br>• Dimensiones: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.<br>• La Orientación al Mercado Cultural es un precursor de la Orientación al Mercado Comportamental (la actitud antecede al comportamiento). | • Conducta real frente al mercado.<br>• Evaluación de la información del entorno.<br>• Estrategias corporativas y programa de acciones.<br>• Dimensiones: generación de información, diseminación de la información y actuación en base a la información.<br>• Una Orientación al Mercado cultural puede no plasmarse en una Orientación al Mercado comportamental (la actitud es condición necesaria pero no suficiente para un comportamiento determinado). |

*Fuente: elaboración propia a partir de Bigné, Moliner y Sánchez (2005) y Mazaira et al. (2005)*

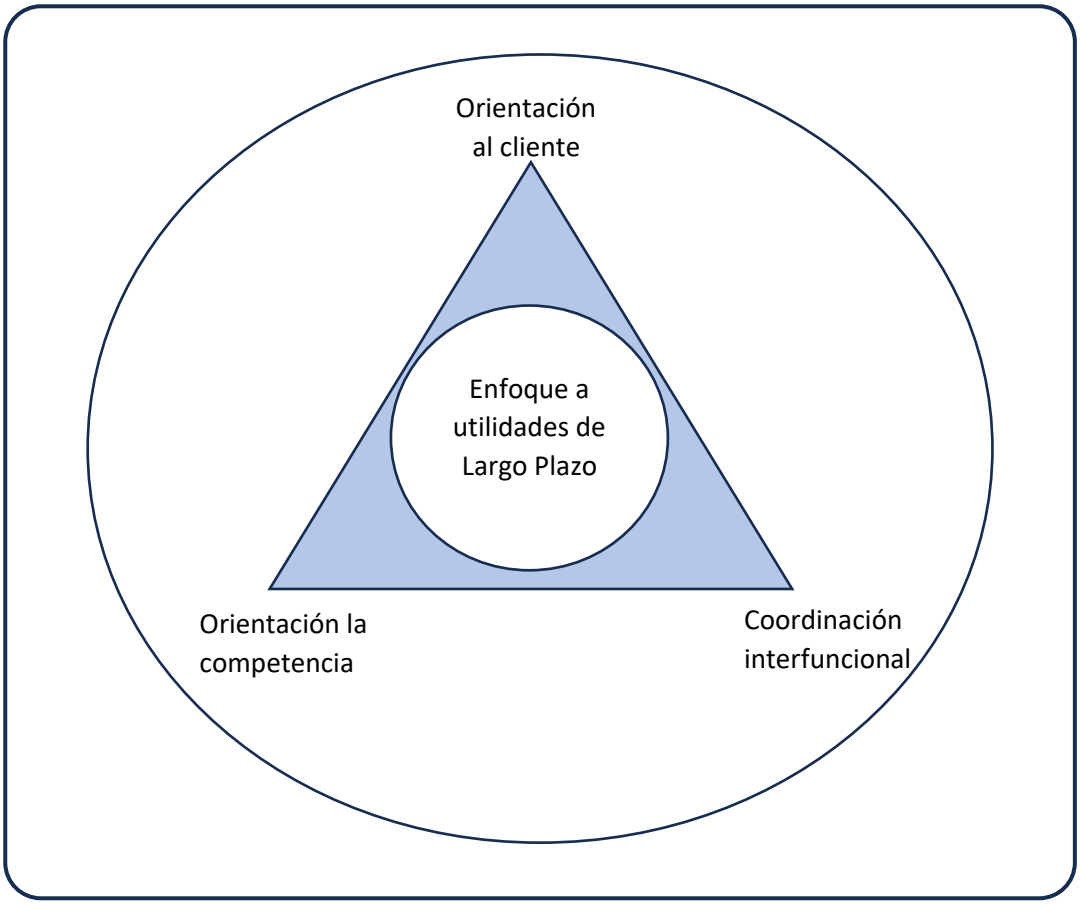
En concreto, Kohli y Jaworski (1990) definen la Orientación al Mercado como la generación de inteligencia de mercado relacionada con las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de esta inteligencia a lo largo de los departamentos y la organización y respuesta organizacional a dicha inteligencia, mientras que Narver y Slater (1990), por su parte, conceptualizan la Orientación al Mercado en términos de tres componentes comportamentales: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.

Estos autores construyen un marco teórico robusto que no solo proporciona una definición sólida y comprensible del concepto de Orientación al Mercado, sino que también desarrolla metodologías de evaluación capaces de medir con precisión el nivel de Orientación al Mercado manifestado por las organizaciones.

Narver y Slater (1990) desarrollan una metodología para medir el constructo de Orientación al Mercado, examinando su impacto en la rentabilidad empresarial. En sus primeros acercamientos al tema, estos investigadores definen la Orientación al Mercado

como una cultura corporativa de toda la organización, la cual juega un papel crucial en incrementar la eficacia y eficiencia organizacional, resultando así en una capacidad superior para generar valor para los clientes. Como se mencionó, según Narver y Slater (1990), este concepto se compone de tres componentes comportamentales de igual importancia: la orientación al cliente, que se centra en comprender profundamente a los compradores para proporcionarles un valor continuo; la orientación a la competencia, que implica conocer tanto las fortalezas y debilidades inmediatas de los competidores como sus capacidades y estrategias a largo plazo; y la coordinación interfuncional, que promueve el uso coordinado de los recursos empresariales para generar un valor superior para el segmento de mercado objetivo (figura 2.5).

***Figura 2.5 Componentes de la Orientación al Mercado.***




*Fuente: Narver y Slater (1990)*

Estos autores conceptualizan la Orientación al Mercado como la cultura organizativa que de manera eficaz y eficiente fomenta comportamientos orientados a generar valor superior para los consumidores, lo cual se traduce en un rendimiento sostenido y

sobresaliente para la empresa. Ampliando su teoría inicial, Slater y Narver (1994, 1995) exploran cómo el entorno competitivo influye en la relación entre la Orientación al Mercado y el PE. Sostienen que adoptar una Orientación al Mercado es el primer paso esencial para potenciar el aprendizaje sobre los mercados, lo que a su vez es crucial para el éxito empresarial.

Por su lado, Kohli y Jaworski (1990), partiendo de la definición de marketing como filosofía empresarial de Barksdale y Darden (1971) y McNamara (1972), definen la Orientación al Mercado a través de tres Actividades Clave: generación de inteligencia de mercado acerca de necesidades presentes y futuras de los clientes, diseminación de esta inteligencia a través de los departamentos y una alta receptividad organizativa hacia dicha inteligencia. Su investigación, que incluye entrevistas a directivos y análisis de literatura durante tres décadas, busca sentar las bases para una teoría sistemática sobre la Orientación al Mercado, identificando los factores internos que facilitan o impiden su adopción. Además, examinan los efectos de esta orientación en el PE, el bienestar de los empleados y la satisfacción del cliente, así como los factores que modulan la relación entre la Orientación al Mercado y el PE (Jaworski y Kohli, 1993).

Mazaira et al. (2005) destacan que, más allá de la diversidad de enfoques sobre la Orientación al Mercado, existen elementos comunes esenciales que definen sus características clave. En primer lugar, se enfatiza el rol central del cliente, subrayando la importancia de una sensibilidad especial hacia él, con el objetivo de crear valor mediante la satisfacción de sus necesidades. Se propone una mirada externa de la empresa, impulsada desde su interior, que no solo se concentra en los beneficios directos para los clientes, sino que también tiene en cuenta las diversas fuerzas que influyen en sus necesidades y expectativas. Además, se reconoce el papel crucial de la información y el conocimiento dentro de la organización, lo cual subraya la necesidad de que las actividades de marketing se coordinen estrechamente con otras funciones empresariales. Por último, se plantea la necesidad de generar respuestas adecuadas y específicas a las distintas situaciones del mercado, lo que refleja una adaptabilidad y flexibilidad estratégica orientadas hacia el mercado.

En el ámbito académico, se han desarrollado múltiples enfoques para clasificar y conceptualizar la Orientación al Mercado, intentando condensar estas variadas interpretaciones en modelos más integradores y coherentes. Tuominen y Möller (1996) proponen una clasificación dividida en dos ejes principales: el cognitivo y el conductual. La

dimensión cognitiva enfatiza cómo las organizaciones procesan e internalizan la información del mercado, cultivando valores compartidos y adoptando una filosofía empresarial centrada en el mercado y el desarrollo de conocimientos específicos sobre este. Por su parte, la dimensión conductual se centra es establecer las acciones que las organizaciones requieren realizar como respuesta a los requerimientos del mercado. Esta dimensión abarca tanto la capacidad de interpretar la información obtenida del entorno como la implementación de procesos y prácticas para alinear a la organización con las demandas y cambios del mercado.

Day (1994) define la Orientación al Mercado como el desarrollo de capacidades avanzadas para entender y satisfacer las necesidades del cliente. Por su parte, Hunt y Morgan (1995) conciben esta orientación como la integración de tres acciones esenciales: la recolección, el análisis y la aplicación estratégica de la información sobre clientes y competidores. Hurley y Hult (1998) expanden la visión de Slater y Narver (1995) incorporando la innovación como un elemento crítico, diferenciando entre la capacidad de generar ideas innovadoras y la habilidad para ejecutar estas innovaciones a través del lanzamiento exitoso de nuevos productos.

Avanzando en esta línea de investigación, Narver et al. (2004) introducen una distinción entre dos modalidades de Orientación al Mercado: la reactiva y la proactiva. La primera se concentra en atender las necesidades explícitas de los clientes, aquellas de las que son conscientes y pueden verbalizar. La segunda, por otro lado, se dirige a descubrir y satisfacer las necesidades latentes de los clientes, es decir, aquellas oportunidades de valor que aún no son reconocidas por los propios clientes. Esta diferenciación subraya la capacidad de las empresas para no solo responder a las demandas actuales del mercado sino también anticiparse a futuras necesidades, configurando una aproximación más integral y dinámica hacia la creación de valor en el mercado (Narver et al., 2004; Atuahene-Gima et al., 2005; Tsai et al., 2008).

Posteriormente, investigadores como Blocker et al. (2011) y Herhausen (2011) desarrollan el concepto de Orientación al Mercado Proactiva, concebida como la habilidad de realizar un sondeo constante y meticuloso para identificar las necesidades latentes de los clientes, así como para anticipar y descubrir aquellas necesidades que puedan surgir en el futuro. Este enfoque no solo implica una búsqueda constante de nueva información y conocimiento, sino que también exige que la empresa se aventure más allá de los límites de su experiencia previa y se sumerja en procesos de experimentación rigurosa. La finalidad

es identificar y cubrir las necesidades latentes y aún no expresadas por los clientes, las cuales pueden no ser evidentes a primera vista (Narver et al., 2004). En este contexto, adoptar una Orientación al Mercado proactiva significa que la organización debe estar dispuesta a explorar conocimientos y mercados que se alejan de sus dominios de experiencia actuales, posicionándose así para descubrir oportunidades y mercados nuevos (Atuahene-Gima et al., 2005).

En investigaciones más recientes, Barrales-Molina et al. (2014) avanzan en la comprensión de la Orientación al Mercado, categorizándola dentro del marco de las Capacidades Dinámicas de Marketing. Esta categorización se fundamenta en que la Orientación al Mercado satisface los criterios requeridos para ser considerada una Capacidad Dinámica, debido a varias razones clave: en primer lugar, se reconoce como un valioso recurso de marketing; en segundo lugar, el papel del departamento de marketing se considera crucial para fomentar la renovación de los recursos y capacidades de la compañía; en tercer lugar, se enfoca en la generación y distribución del conocimiento sobre el mercado; y por último, requiere una coordinación efectiva entre diferentes funciones dentro de la organización, subrayando su importancia estratégica en la creación de ventajas competitivas sostenibles.

Por otro lado, Yang et al. (2020), en su estudio titulado "Orientación al Mercado, flexibilidad estratégica e innovación del modelo de negocio", profundizan en cómo la Orientación al Mercado actúa como catalizador para el desarrollo de innovaciones en los modelos de negocio de las empresas y examinan el papel moderador que juega la flexibilidad estratégica en este proceso. De manera complementaria, Ma et al. (2021) investigan cómo la Orientación al Mercado, adaptada a las variadas características de la demanda, impulsa la innovación en los modelos de negocio. Su análisis, basado en una muestra de 230 empresas, ofrece información valiosa sobre el impacto de una Orientación al Mercado bien implementada en la capacidad de innovación de una empresa. Ambos estudios contribuyen a la literatura existente, proporcionando un entendimiento más amplio sobre la compleja relación entre la Orientación al Mercado y la innovación en los modelos de negocio en la búsqueda de un PE superior.

### 2.5.2. La Teoría de la Orientación al Mercado, el PE y los modelos de negocio.

Randhawa et al. (2021) resaltan la importancia que el diseño del modelo de negocio tiene para el PE, tal como han evidenciado investigaciones previas (Teece, 2010; Kulins et al., 2016). Mencionan que este diseño no solo determina la eficacia operativa y estratégica de la empresa, sino que también implica la toma de decisiones estratégicas fundamentales en relación con los elementos clave que constituyen su Propuesta de Valor. Entre estos se incluyen la definición de una Propuesta de Valor convincente, la identificación de los segmentos de mercado objetivo, la configuración óptima de la cadena de valor y la implementación de mecanismos eficientes para la captura de ingresos y valor (Spieth & Schneider, 2016; Foss & Saebi, 2017). La Orientación al Mercado emerge, por tanto, como un factor determinante que influye en la conformación de estos componentes, pues representa la filosofía con la que la firma se acerca al mercado y responde a sus dinámicas (Morris et al., 2005; Zott et al., 2011). Dicho enfoque implica un entendimiento profundo de las necesidades y expectativas del mercado, traduciéndose en modelos de negocio que no solo responden a demandas actuales, sino que también anticipan tendencias futuras, asegurando así la relevancia y sostenibilidad a largo plazo de la empresa en un entorno competitivo cada vez más complejo.

La investigación en el ámbito del marketing, específicamente desde la perspectiva de la Orientación al Mercado, ha sido tradicionalmente dirigida a evaluar su influencia en el performance de las empresas, tal como señala Day (1994). Dentro del campo del marketing estratégico, existe un consenso ampliamente documentado que sugiere que la orientación estratégica de una compañía, particularmente cuando se caracteriza por estar impulsada por el mercado (Day, 1990), constituye un predictor relevante de su éxito y performance. Así, diversas investigaciones han dedicado sus esfuerzos a explorar cómo la interacción entre los distintos componentes del marketing estratégico contribuye al PE (Jaakkola et al., 2010). Además, la gran mayoría de estos estudios empíricos han podido verificar la existencia de una correlación positiva entre la adopción de una Orientación al Mercado y la mejora del rendimiento en las empresas (Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Hult et al., 2004; Gabrijan et al., 2005; González-Benito et al., 2009; Cambra-Fierro et al., 2011). De manera complementaria, diversos metaanálisis han ratificado este vínculo positivo, confirmando el impacto beneficioso que la Orientación al Mercado ejerce sobre el PE (Cano et al., 2004; Kirca et al., 2005; Ellis, 2006; Grinstein, 2008a, 2008b). Este conjunto de

evidencias subraya la necesidad de adoptar una estrategia de Orientación al Mercado para fomentar el crecimiento y la competitividad en el entorno empresarial actual.

La evidencia empírica obtenida por Slater y Narver (1994) respalda la existencia de una correlación positiva entre la Orientación al Mercado y los indicadores de desempeño empresarial, destacando una asociación especialmente favorable con el Retorno sobre la Inversión (ROI), el incremento en las ventas y el éxito de la introducción de nuevos productos en el mercado. En una investigación posterior, Slater y Narver (2000) reafirman esta conexión beneficiosa, vinculando directamente las prácticas de recolección de información orientada al mercado con el aumento en las ventas. Los autores interpretan estos hallazgos señalando que una comprensión profunda del mercado facilita la identificación de segmentos de clientes no atendidos o en proceso de emergencia, ámbitos estos en los que las posibilidades de expansión son particularmente significativas. Así, sugieren que la capacidad de una empresa para sintonizar con las dinámicas del mercado y adaptar sus estrategias en consecuencia no solo fortalece su posición competitiva, sino que también impulsa su crecimiento al explorar y capitalizar nichos de mercado previamente inexplorados o en desarrollo.

Kirca et al. (2005) confirman también la existencia de una relación positiva entre la Orientación al Mercado, el PE y otros aspectos específicos como los beneficios, las ventas, la cuota de mercado, la calidad percibida, la lealtad y satisfacción del cliente, la innovación y el éxito de los nuevos productos lanzados al mercado. De forma complementaria, Voola y O'Cass (2010) destacan que la Orientación al Mercado, cuando se adopta de manera proactiva, es decir, anticipándose a las necesidades futuras del mercado, ejerce un impacto más profundo en el PE de los negocios en comparación con una postura meramente reactiva. Este punto de vista encuentra resonancia en el trabajo de Bodlaj (2010), quien argumenta que una Orientación al Mercado proactiva no solo influye positivamente, sino que también incrementa significativamente el grado de innovación y novedad de los productos. Este conjunto de hallazgos se alinea con la investigación de Narver et al. (2004), quienes observan una vinculación positiva entre la proactividad en la Orientación al Mercado y la capacidad de innovación, subrayando la importancia de esta estrategia para el desarrollo y competitividad empresarial en el entorno dinámico actual.

Por su lado, Ma et al. (2021) destacan la importancia de la innovación en los modelos de negocio como catalizador de la innovación de mercado y motor de la renovación iterativa de productos.lo que atribuyen a que la innovación del modelo de negocio se centra en la

creación de valor a partir de la demanda del mercado. En su investigación establecen que una Orientación al Mercado tanto reactiva como proactiva influye positivamente en la innovación del modelo de negocio, subrayando la relevancia de adaptar estratégicamente los modelos de negocio a las necesidades y tendencias del mercado. Estos autores señalan que el éxito en la innovación de modelos de negocio va más allá de centrarse en los clientes y escucharlos. Implica, de manera más amplia y estratégica, un profundo análisis para identificar aquellas necesidades de los clientes que aún no manifiestan, así como determinar con precisión las tendencias y preferencias predominantes en el mercado. Esta perspectiva apoya la importancia de la búsqueda de nichos de mercado inexplorados, denominados océanos azules, donde se puede generar un valor excepcional (Kim & Mauborgne, 2005).

Jaakkola et al. (2010) sostienen que adoptar una Orientación al Mercado no solo agudiza la focalización y claridad estratégica dentro de una organización, sino que también es un catalizador para alcanzar un performance superior. Desde esta perspectiva, aspectos clave como el mercado objetivo, la gestión de relaciones con clientes y los canales de distribución, identificados en el modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2010), se integran como componentes estratégicos esenciales en la conformación del modelo de negocio de una empresa. Las firmas que establecen una Orientación al Mercado van más allá de satisfacer las necesidades explícitas de sus clientes generando un valor superior de manera continua. Este enfoque implica también una difusión eficaz a través de toda la estructura organizativa y la ejecución de acciones de manera cohesionada y coordinada, según destacan Slater y Narver (1995).

En consonancia con Gallouj y Weinstein (1995), Ma et al. (2021) resaltan que la clave de la innovación en los modelos de negocio enfocados a servicios reside en la Orientación al Mercado de distintos enfoques innovadores. Esta orientación hacia la demanda es crucial para diferenciar la visión empresarial del futuro mercado, afectando tanto al valor generado por sus iniciativas como al impacto y velocidad de innovación en los contenidos, relaciones y estructuras de las transacciones de sus modelos de negocio.

Pelham y Wilson (1996) argumentan que una comprensión profunda de los consumidores por parte de las empresas lleva a una toma de decisiones más acertada y efectiva, lo que a su vez se traduce en un incremento significativo en el crecimiento de las ventas. Esta relación se fortalece cuando las empresas, al adoptar una Orientación al Mercado, monitorean de cerca la satisfacción de sus consumidores y reaccionan de manera

ágil a los insights obtenidos, potenciando así la fidelización del cliente. Esta dinámica de retención se asocia directamente con un aumento en las ventas. Reichheld (1993) complementa esta visión al señalar que las empresas que consistentemente ofrecen un valor superior y fomentan la lealtad entre sus clientes no solo ven un crecimiento en su cuota de mercado y sus ingresos, sino que también experimentan una reducción en los costes asociados a la captación y mantenimiento de clientes.

Esta premisa se alinea con el enfoque de Osterwalder y Pigneur (2010) respecto a la Propuesta de Valor dentro del modelo de negocio, la cual se centra en describir los productos y servicios que crean valor para un Segmento de Mercado específico, encapsulando así el conjunto de beneficios ofrecidos por la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes. Esta dimensión del modelo de negocio señala la importancia de diseñar ofertas que respondan efectivamente a las expectativas del mercado objetivo, estableciendo un puente directo entre la satisfacción del cliente y el éxito empresarial.

## 2.6. Redes Sociales y Stakeholders

### 2.6.1. Descripción general de la Teoría de las Redes Sociales y de los Stakeholders

En el contexto de la creación de nuevos modelos de negocio, especialmente durante la fase inicial de establecimiento de empresas emergentes, un factor crítico reside en las redes sociales desarrolladas por el emprendedor. Este concepto abarca tanto la cantidad como la calidad de las conexiones sociales que el emprendedor establece con otros actores relevantes. Según Baron (2007), estas redes no solo proporcionan un marco de apoyo vital para el negocio, sino que también influyen significativamente en su éxito y desarrollo futuro, al facilitar el acceso a recursos, conocimientos y oportunidades de mercado esenciales. Diversas investigaciones académicas han demostrado que las redes emprendedoras constituyen recursos externos de vital importancia para las empresas emergentes, proporcionándoles un soporte crucial para su desarrollo y crecimiento (Hoang & Yi, 2015; Yu et al., 2021; Zhang, Xiao, et al., 2021). Así mismo, Xu et al. (2022), observan que el tamaño y la fortaleza de estas redes emprendedoras emergen como factores determinantes del proceso de innovación de los modelos de negocio.

La literatura especializada en este ámbito ha constatado que las personas con competencias sociales avanzadas tienden a construir redes de contacto más extensas y de mayor calidad en comparación con aquellos cuyas habilidades sociales son más limitadas (Diener & Seligman, 2002). Estas redes, por su parte, se erigen como fuentes cruciales de una diversidad de recursos valiosos (Nahapiet & Ghoshal, 1998), desempeñando un papel fundamental para los emprendedores. De acuerdo con Echeverri (2009), los emprendedores adquieren acceso a una extensa variedad de recursos estratégicos al integrarse en redes sociales, como información vital, conocimientos especializados, influencia y capital financiero. Esto convierte a las redes sociales en herramientas clave para fortalecer su posicionamiento y aumentar las probabilidades de éxito en sus proyectos empresariales, permitiendo mayor competitividad y adaptabilidad. Además, estas conexiones facilitan la acumulación de capital social (Burt, 2000; Adler & Kwon, 2002), gracias a que propician oportunidades de interacción frecuente, ya sea a través de encuentros formales o informales.

De Carolis y Saparito (2006) introducen la perspectiva relacional de las redes sociales en el contexto del emprendimiento, postulando que estas redes representan un recurso

privado del emprendedor, forjado a través de sus relaciones personales. Según esta visión, los emprendedores que carecen de tales vínculos suelen enfrentarse a desafíos significativos, especialmente en lo que respecta a obtener confianza y apoyo de aquellos que proporcionan recursos esenciales. Esta situación se complica debido a los riesgos asociados con la selección adversa, los cuales surgen de la asimetría informativa y la ausencia de legitimidad percibida por los proveedores de Recursos Clave (Smith & Lohrke, 2007). El mantener una relación constante con los contactos fortalece la confianza y fomenta relaciones de cooperación generando al emprendedor múltiples ventajas, tales como la identificación de nuevas oportunidades, el acceso a asesoramiento valioso, la localización y obtención de recursos clave, y la adquisición de información valiosa para el crecimiento y éxito empresarial (Echeverri, 2009).

Más allá de las habilidades sociales, existen otros elementos fundamentales que determinan la configuración y eficacia de las redes sociales de los emprendedores, siendo el capital social uno de los más significativos (Hitt et al., 2001). Este término se conceptúa desde dos perspectivas: por un lado, como la capacidad de los individuos para capitalizar los beneficios derivados de sus estructuras sociales, redes y vinculaciones dentro de diversas organizaciones; y, por otro, como los beneficios intrínsecos que los individuos obtienen directamente de sus interacciones y relaciones con otros (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Sparks y McGrath (2005) conciben el capital social como el elemento cohesionador o pegamento relacional que fundamenta las cadenas de suministro eficientes (Lawson et al., 2008). En este sentido, la literatura especializada en organizaciones frecuentemente sostiene que el capital social constituye un recurso valioso, derivado de la utilización de los recursos accesibles a través de las redes sociales (Granovetter, 1992).

Nahapiet y Ghoshal (1998) desarrollan un marco conceptual para entender el capital social, identificando tres dimensiones críticas que lo componen: cognitiva, estructural y relacional. La dimensión cognitiva engloba los recursos intelectuales y culturales compartidos que facilitan una visión y entendimiento comunes entre los individuos, incluyendo representaciones compartidas, interpretaciones y sistemas de significado conjuntos. En contraste, la dimensión estructural emerge de la organización interna de la red, reflejada en la estructura de las conexiones, la diversidad de enlaces, la centralidad de los actores dentro de la red y los roles que desempeñan los participantes, lo que determina la eficacia con la que fluye la información y los recursos. Por último, la dimensión relacional se centra en la calidad de las conexiones personales formadas entre individuos a lo largo

del tiempo mediante interacciones previas. Este aspecto del capital social se manifiesta en relaciones caracterizadas por la confianza, la obligación y la reciprocidad, elementos fundamentales para la colaboración efectiva y el apoyo mutuo (Lawson et al., 2008).

En concordancia con la relevancia de la interacción de la empresa con los diversos grupos de interés con los que se relaciona, la Teoría de las Redes Sociales postula que las decisiones estratégicas corporativas están influenciadas significativamente por el entorno social en el cual se encuentran inmersos tanto los stakeholders como la propia organización (Gulati, 1999). Como menciona Ahuja (2000), este entorno social engloba una serie de conexiones tanto directas como indirectas que la empresa mantiene con diversos actores dentro de la red. Este contexto se extiende más allá para incluir las relaciones interorganizacionales, que abarcan las redes que la empresa establece con otras organizaciones, así como las intraorganizacionales, que se refieren a las conexiones internas dentro de la misma empresa (Madhok & Tallman, 1998), además de las redes interpersonales que representan los vínculos personales del emprendedor (Hung, 2006; Echeverri, 2009). Las redes sociales, por tanto, están constituidas por diversos actores vinculados por relaciones de significado social, permitiendo el análisis de patrones estructurales que surgen entre estos actores (Prell et al., 2009).

En el ámbito del emprendimiento, Echeverri (2009) plantea una clasificación de redes con dos categorías: las redes formales e informales. Las redes formales de emprendimiento se caracterizan por su estructura organizada, ya que se establecen a través de entidades específicamente creadas para dicho fin. Estas redes, formadas por tales organizaciones, poseen una configuración formal, dado que su razón de ser es exclusivamente promover la conectividad y facilitar el intercambio de información entre los participantes, constituyéndose así en parte de una estructura organizativa formalmente definida (Malewicki, 2005). No obstante, es importante resaltar que, dentro del marco de las interacciones que se dan en estas redes formales, inevitablemente emergen vínculos de naturaleza informal. Echeverri (2009) menciona que estos contactos informales se originan a partir de las relaciones personales entre los miembros, desarrollándose al margen de las actividades oficiales de la red. Tales interacciones informales, que se producen fuera del contexto estructurado de las actividades de la red, contribuyen significativamente al tejido social del emprendimiento, enriqueciendo la dinámica de colaboración y el intercambio de conocimientos más allá de los límites formales establecidos.

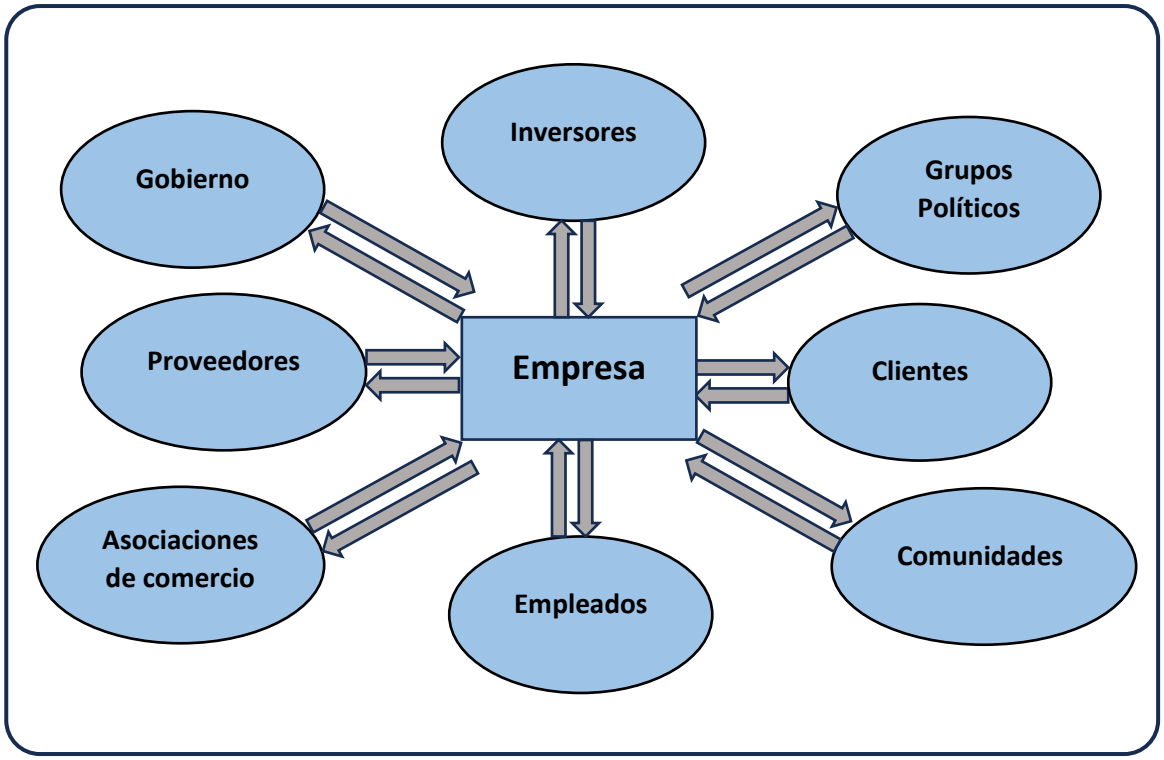
En este mismo sentido, la Teoría de los Stakeholders es de gran utilidad debido, principalmente, a su amplitud conceptual. Desde mediados de la década de los ochenta del siglo XX, el concepto de stakeholders ha evolucionado significativamente a partir de la publicación seminal de Edward Freeman (1984), titulada "Gestión estratégica: Un enfoque de stakeholders". Freeman en su obra pionera conceptualiza el término como un grupo diverso que incluye tanto entidades formales como individuos afectados por las decisiones y acciones que se dan en ambas direcciones dentro de una organización, influyendo en la dirección y resultados de la misma (Shafique & Gabriel, 2022).

Zotov et al. (2020) comentan que este enfoque innovador marca un punto de inflexión en la Teoría de la Gestión Estratégica, al reconocer la complejidad de las relaciones entre una empresa y sus grupos de interés. La definición propuesta por Freeman (1984) subraya la interdependencia entre una organización y sus stakeholders, enfatizando la importancia de considerar sus perspectivas y expectativas en el proceso de toma de decisiones. Estos autores resaltan la complejidad de las relaciones entre los stakeholders, las cuales no se limitan exclusivamente a dinámicas de cooperación o a la convergencia de intereses, sino que también pueden adoptar formas competitivas. A pesar de esta diversidad en las formas de relación, es esencial reconocer que el conjunto de stakeholders forma una entidad singular y contradictoria, cuyos intereses variados y a veces opuestos juegan un papel crucial en definir el rumbo de desarrollo de cualquier organización.

Esta teoría define a las organizaciones como un grupo de distintos participantes alineados tras un objetivo común (Freeman, 1984). Dentro de estos participantes encontramos a actores internos de la organización, como son los accionistas, directivos y empleados en general, pero también a agentes externos, como los clientes, proveedores, etc. Incluso, en un sentido más amplio, se puede incluir a todo aquel que tiene un interés en las actividades de esa empresa como pueden ser el gobierno, las organizaciones sindicales o hasta la comunidad local (Donaldson & Preston, 1995). En la figura 2.6 se representa el modelo de Stakeholders desarrollado por Donaldson y Preston (1995).

Esta mezcla de intereses, aunque pueda parecer desafiante, es en realidad un factor determinante que influye directamente en las estrategias y decisiones futuras de la organización, lo que pone de relieve la importancia de gestionar de manera efectiva estas relaciones para orientar de forma positiva la evolución y el crecimiento organizacional (Zotov et al., 2020)

*Figura 2.6 Grupos de interés considerados en la Teoría de los Stakeholders.*




*Fuente: Donaldson y Preston (1995)*

El concepto de Grupo de Interés o Stakeholders se originó en una investigación realizada por el Stanford Research Institute en 1963, donde se definió este término para referirse a aquellos grupos cuyo respaldo es esencial para la supervivencia de la organización (Freeman, 2012). Posteriormente, Freeman (2010) amplió esta definición, caracterizando a los Stakeholders de una organización como cualquier grupo o individuo que tiene la capacidad de influir o ser influenciado por la consecución de los objetivos organizacionales. Dentro de esta clasificación, Freeman (2010) distingue entre stakeholders primarios y secundarios. Los primarios ejercen un impacto directo en la organización, mientras que los secundarios, son aquellos que, sin estar directamente vinculados con la empresa, pueden afectarla indirectamente a través de su interacción con los stakeholders primarios (Hall & Wagner, 2012).

La idea de integrar a una amplia variedad de actores en el proceso de toma de decisiones implica que los ejecutivos deben diseñar e implementar estrategias que cumplan con las expectativas y necesidades de todos aquellos grupos que mantienen un interés en la organización (Kochan & Rubinstein, 2000; Freeman et al., 2004; Parmar et al., 2010).

Desde esta óptica, se identifican dos responsabilidades cruciales para la alta dirección: en primer lugar, coordinar y orientar las contribuciones de cada uno de los participantes hacia el bienestar colectivo, lo cual dirige a la organización hacia un horizonte que, a menudo, se caracteriza por su naturaleza incierta; y, en segundo lugar, atender de manera efectiva las demandas de los grupos de Stakeholders más significativos. En esencia, los líderes empresariales tienen la responsabilidad de generar y repartir valor de forma equilibrada y de manera que sea sostenible a lo largo del tiempo (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995; Mitchell et al., 1997).

A medida que emergen problemas relevantes dentro de las relaciones entre la empresa y sus stakeholders, surge la necesidad de comenzar a identificar, caracterizar y priorizar a los stakeholders para su seguimiento orgánico dentro de la organización (Prell et al., 2009). Uno de los métodos más utilizados en este proceso consiste en analizar la urgencia, la legitimidad y el poder de los stakeholders potenciales en relación con los problemas en cuestión (Mitchell et al., 1997). Esta aproximación permite a las organizaciones comprender mejor la dinámica de poder y establecer un marco estratégico para gestionar y entablar relaciones más efectivas y equitativas con aquellos grupos clave que pueden afectar o verse afectados por las actividades y decisiones de la empresa.

Al hablar de redes sociales también es importante contextualizar las redes sociales virtuales que están generando cada día una forma más común de comunicación, inclusive dentro de las organizaciones. Zotov et al. (2020) señalan que, en el contexto actual, el empleo de las redes sociales virtuales se ha establecido como un medio eficaz para interactuar con audiencias con las que tradicionalmente se conectaba a través de los canales de comunicación masiva convencionales. Inicialmente, las redes sociales virtuales fueron concebidas como plataformas destinadas a la comunicación interpersonal, pero estas redes han evolucionado para transformarse en instrumentos clave de representación y gestión de imagen, así como para la comunicación intraorganizacional, ejerciendo una influencia notable sobre el colectivo de usuarios de Internet. La característica distintiva de las tecnologías de redes sociales reside en su capacidad para fomentar la interactividad, lo cual no solo potencia el diálogo directo y bidireccional con los stakeholders, sino que también permite una aproximación más personalizada y efectiva en la gestión de las relaciones con estos grupos de interés.

Tantalo y Priem (2016), apoyándose en las contribuciones de Freeman (1984) y Freeman et al. (2007), describen un meticuloso procedimiento de cuatro etapas destinado

a la gestión eficaz de los stakeholders, crucial para la creación de valor sostenible y el logro de un rendimiento financiero robusto a largo plazo. Este proceso comienza con la identificación de aquellos stakeholders que resultan importantes para el negocio, seguido de una evaluación detallada del interés y la importancia de cada uno de estos grupos dentro del contexto de la organización. La tercera etapa implica un análisis exhaustivo sobre cómo se están atendiendo las necesidades y expectativas de cada grupo, buscando identificar cualquier brecha entre las expectativas de los stakeholders y la realidad de las acciones de la empresa. Finalmente, se sugiere una revisión y ajuste de las políticas y prioridades organizacionales para reflejar de manera equitativa los distintos intereses y necesidades de las partes implicadas. Este enfoque estratégico hacia la gestión de stakeholders no solo resalta la importancia de entender y responder de manera proactiva a los diversos intereses en juego, sino que también reconoce la gestión de estas relaciones como una fuente potencial de ventaja competitiva y de sostenibilidad en el rendimiento financiero a largo plazo de la organización.

### 2.6.2. La Teoría de las Redes Sociales, el PE y los modelos de negocio

Xu et al. (2022) señalan que, impulsada por la economía interconectada y el avance de las nuevas tecnologías, la actividad emprendedora se desarrolla dentro de un complejo entorno ecosistémico (Hoanga & Antoncich, 2003; Fernandes & Ferreira, 2021; Scott et al., 2022). Esta realidad obliga a las empresas a buscar socios estratégicos y a tejer redes de colaboración que sean fundamentales para lograr una innovación efectiva de modelos de negocio (Berends et al., 2016; Yu et al., 2020; Spieth et al., 2021). En esta dinámica, la creación de redes emprendedoras que faciliten la cooperación y la generación de valor compartido emerge como una tendencia crucial para impulsar la innovación en los modelos de negocio de las empresas emergentes (Chesbrough et al., 2018; Albats et al., 2021).

Debido al entorno económico creciente y cada vez más competitivo, las redes de trabajo se han vuelto más importantes para todos los tipos de empresas ya que pueden proporcionar a las mismas el acceso a la información, recursos, mercados e, incluso, a nuevas tecnologías (Gulati et al., 2000). El propósito de estas formas de organización es responder con rapidez y flexibilidad a un cambio acelerado en tecnología, competencia y preferencias de los clientes (Webster, 1992) y, con ello, buscar un mejor PE.

Ferreira et al. (2022) exploran a fondo el impacto significativo que desempeñan las redes sociales en el emprendimiento, resaltando cómo el conocimiento obtenido mediante estas redes permite a los emprendedores acceder a información esencial para sus negocios, destacando la identificación de oportunidades estratégicas clave para fortalecer el desarrollo empresarial a largo plazo. Esta dinámica, según Jiao et al. (2014), cataliza la innovación entre los emprendedores, señalando la importancia de las interconexiones sociales en el proceso creativo y empresarial. Paralelamente, Dodgson (2011) recalca la relevancia de formar nuevas combinaciones de ideas y recursos, en línea con la percepción de Schumpeter (1934) sobre la innovación y el emprendimiento, lo que sugiere que las redes sociales actúan como un vehículo para fomentar la innovación mediante la introducción de perspectivas y conocimientos diversos.

En este contexto, la gestión eficaz de las relaciones con las partes interesadas se presenta como un elemento clave para el éxito y la sostenibilidad empresarial. Según Parmar et al. (2010) y Tantalo y Priem (2016), el cuidado en el manejo de estas relaciones aporta significativos beneficios para las empresas, tales como un incremento en el compromiso de los stakeholders hacia la organización, el refuerzo de la legitimidad empresarial, un ampliado horizonte para la creación de valor, el desarrollo de una ventaja competitiva distintiva y el fortalecimiento de la confianza en los vínculos establecidos con las partes interesadas. Estos factores, en conjunto, no solo mejoran la posición de la empresa en el mercado, sino que también elevan sus posibilidades de sostener una ventaja competitiva a largo plazo. Esta perspectiva se ve corroborada por los hallazgos de numerosos estudios empíricos que evidencian una correlación positiva entre una gestión cuidadosa de las relaciones con los stakeholders y un performance financiero superior (Choi & Wang, 2009; Freeman, 2010; Parmar et al., 2010; Tantalo & Priem, 2016).

Ferreira et al. (2022) subrayan la relevancia de la dinámica de formación y mantenimiento de las relaciones dentro de las redes empresariales, destacando cómo la solidez de estas conexiones influye significativamente en el éxito de las interacciones y colaboraciones entre sus integrantes. La profundidad de la discusión acerca de cómo se establecen estos enlaces y la fuerza de los lazos entre los miembros de una red es considerable, siendo una cuestión ampliamente debatida en la literatura especializada. Autores como Hindle (2010), Dodgson (2011), Alvedalen y Boschma (2017), Burström et al. (2018) y Baraldi et al. (2019) han abordado especialmente la distinción entre los lazos débiles y fuertes (Ferreira et al., 2022).

Esta teoría sugiere que la fuerza de un vínculo está compuesta por factores como el tiempo invertido, la intensidad emocional, la intimidad y los servicios recíprocos, formando una estructura relacional que puede oscilar desde conexiones superficiales hasta relaciones profundamente arraigadas. Investigaciones recientes subrayan que la calidad y la naturaleza de estas relaciones en redes empresariales son fundamentales, indicando que tanto los lazos débiles como los fuertes desempeñan roles esenciales en diversos aspectos del emprendimiento y la innovación. Mientras que los lazos fuertes facilitan la colaboración y la confianza, los lazos débiles son clave para la difusión de información y la creación de nuevas oportunidades de negocio, especialmente en la exploración y transferencia de modelos de negocio (Krämer et al., 2021)

Echeverri (2009) resalta la importancia de las redes sociales en el ámbito del emprendimiento, señalando cómo estas redes facilitan una serie de ventajas clave para los emprendedores. Entre estos beneficios se incluyen el acceso mejorado a recursos esenciales (Premaratne, 2001), la adquisición de información valiosa y relevante para la toma de decisiones estratégicas (Bygrave & Minniti, 2000), el incremento en la competitividad empresarial (Malecki & Veldhoen, 1993) y el fomento del crecimiento y desarrollo de nuevos emprendimientos (Hansen, 1995; Johannisson, 2000). Este conjunto de ventajas demuestra que las redes sociales ofrecen a las empresas emergentes la capacidad de competir eficazmente en el mercado, incluso en situaciones en las cuales pueden carecer inicialmente de los recursos necesarios para hacerlo. Por lo tanto, las redes sociales no solo actúan como catalizadores para el éxito y la expansión empresarial, sino que también proporcionan bases sólidas como apoyo a los emprendedores en sus fases iniciales, permitiéndoles prosperar en entornos competitivos con recursos limitados.

La relevancia de las redes y alianzas es crítica para las empresas emergentes, especialmente dada su usual limitación de recursos (Dubini & Aldrich, 1991; Starr & MacMillan, 1990). La literatura académica resalta que, para estas empresas, el generar una red de alianzas estratégicas puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, potenciando notablemente sus probabilidades de supervivencia y crecimiento sostenible (Baum et al., 2000).

Osterwalder y Pigneur (2010) subrayan este punto al introducir el concepto de Aliados Clave dentro del modelo de negocio, instando a definir una red de socios que contribuyen activamente al funcionamiento y éxito del modelo. Estas redes no se limitan a interacciones con clientes y proveedores, sino que también pueden incluir relaciones con competidores

y otros actores clave, abarcando un espectro amplio que trasciende industrias, geografías y barreras políticas y culturales, otorgando así credibilidad y legitimidad, atributos especialmente valiosos para negocios en sus etapas iniciales (Hitt et al., 2001).

Osterwalder y Pigneur (2010) clasifican las alianzas en cuatro categorías fundamentales: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, alianzas entre competidores, joint ventures para explorar nuevas oportunidades de negocio y relaciones estables comprador-proveedor que garantizan la fiabilidad en el suministro de recursos esenciales. Este enfoque enfatiza la importancia de construir y mantener una red de alianzas diversificada y estratégica como pilar para la sostenibilidad y expansión de las empresas emergentes, permitiéndoles superar limitaciones de recursos y acceder a nuevas oportunidades en el complejo ecosistema empresarial.

En este contexto, Hansen (1999) ilustra cómo los lazos débiles dentro de las redes sociales facilitan la identificación de oportunidades innovadoras, mientras que los lazos fuertes son cruciales para la transferencia eficaz de conocimientos complejos, implicando que la naturaleza de las conexiones entre los miembros de una red influye directamente en la capacidad de innovación (Ferreira et al., 2022). Por su parte, Reagans y McEvily (2003) ponen de relieve la necesidad de una comprensión más profunda de la calidad de las relaciones dentro de los ecosistemas empresariales y cómo estas relaciones pueden optimizar el intercambio de conocimientos, apuntando a la complejidad de las dinámicas de red en el proceso de innovación (Ferreira et al., 2022).

Con relación a la categoría de proveedores, según Premkumar (2000), para evaluar la importancia estratégica de éstos, se requiere un análisis detallado que considere la viabilidad y el beneficio de una relación a largo plazo, la disposición de los proveedores a comprometerse en colaboraciones estratégicas, la compatibilidad técnica entre la empresa y los proveedores, y la competencia técnica de los proveedores para cumplir con los requisitos específicos de la empresa.

De estas investigaciones se desprende la importancia de adoptar un enfoque integral hacia la gestión de redes sociales en el emprendimiento, enfatizando la necesidad de cultivar tanto la diversidad de la red como la calidad de las relaciones para impulsar la innovación y el éxito empresarial. En este sentido, la integración de la Teoría de Redes Sociales y la Teoría de los Stakeholders puede enriquecer la comprensión y gestión de las

relaciones entre stakeholders y su impacto en el PE y la innovación de los modelos de negocio.

# CAPÍTULO 3

## *Modelo Teórico*


*3.1. Propuesta de hipótesis sobre dimensionalidad*

*3.1.1. Aspectos Financieros*

*3.1.2. Producto*

*3.1.3. Interfaz con Clientes*

*3.1.4. Administración de la Infraestructura*

*3.2. Propuesta de hipótesis sobre relaciones causales*

*3.3. Modelo Teórico*

En el capítulo inicial, se conceptualiza el modelo de negocio como el conjunto de recursos y capacidades organizados estratégicamente para la generación de valor y la creación de ventajas competitivas sostenibles, en busca del Performance Empresarial (PE). En este marco, Osterwalder y Pigneur (2010) hacen una aportación crucial al introducir el Business Model Canvas (BMC), una herramienta diseñada para simplificar la modelación de negocios. Esta metodología se presenta como una solución práctica para configurar los modelos de negocios, permitiendo a las organizaciones identificar claramente las variables clave que influyen en su éxito, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas y la adaptabilidad en entornos cambiantes (Zott et al., 2021).

Originado en la tesis de Osterwalder (2004), el BMC emerge como una innovación conceptual, inspirada en el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992,1996b) y la estrategia corporativa de Markides (1999). Este modelo se articula en cuatro dimensiones esenciales: la Propuesta de Valor, que especifica el valor único ofrecido a los clientes; la Interfaz con Clientes, detallando la comunicación y entrega de valor; la Infraestructura Administrativa, que comprende la organización interna necesaria para crear y suministrar valor; y los Aspectos Financieros, que analizan la estrategia de costes y las fuentes de ingreso.

Estas cuatro dimensiones del BMC se alinean estrechamente con las áreas definidas por el Balanced Scorecard y los conceptos fundamentales de la estrategia empresarial. En primer lugar, la dimensión de Innovación y Perspectiva de Aprendizaje aborda el elemento del "qué" se ofrece, centrándose en la Propuesta de Valor. Seguidamente, la Perspectiva del Cliente se ocupa del "quién", identificando la Interfaz con Clientes para establecer cómo satisfacer sus necesidades y expectativas. La Perspectiva Interna del Negocio, por su parte, responde al "cómo" se puede entregar esta Propuesta de Valor, enfocándose en la estructura administrativa. Finalmente, la Perspectiva Financiera proporciona una visión sobre el rendimiento financiero esperado, sirviendo como un puente entre la estrategia de los costes y las fuentes de ingresos.

Este capítulo sintetiza el modelo teórico propuesto, basándose en el análisis de estas cuatro dimensiones fundamentales y su respaldo en la literatura especializada. Además, se establecen hipótesis de investigación que serán validadas posteriormente, con el fin de profundizar en el entendimiento de cómo el BMC puede servir como un marco efectivo para la gestión y el desarrollo empresarial sostenible.

## 3.1. Propuesta de hipótesis sobre dimensionalidad

Voelp et al. (2004) resaltan la diversidad y complejidad inherente a los modelos de negocio, argumentando que no existe un marco único que se aplique de forma universal a todas las empresas y sectores (Schmid et al., 2001). Esta perspectiva destaca la variabilidad y la necesidad de adaptación en la conceptualización de los modelos de negocio. No obstante, a pesar de esta diversidad, se observa una posibilidad de sinergia y concordancia entre las dimensiones propuestas por el BMC de Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, 2010; Osterwalder, 2004) y los hallazgos derivados de estudios de otros investigadores. Esta aproximación se detalla en la tabla 3.1, donde se evidencia cómo, a pesar de la diversidad de enfoques y contextos, es factible establecer puntos de conexión y analogías entre las distintas dimensiones identificadas en el ámbito de la investigación sobre modelos de negocio.

***Tabla 3.1 Dimensiones del Business Model Canvas.***

| ***AUTOR*** | ***DIMENSIONES DE LOS MODELOS DE NEGOCIO*** | | | |
|---|---|---|---|---|
| ***Business Model Canvas (Osterwalder, 2004)*** | ***1. Producto (Propuesta de Valor)*** | ***2. Interfaz con clientes*** | ***3. Administración de la Infraestructura*** | ***4. Aspectos Financieros*** |
| **Kaplan y Norton (1992)** | 1. Innovación y perspectiva de aprendizaje | 2. Perspectiva del cliente | 3. Perspectiva interna del negocio | 4. Perspectiva financiera |
| **Voelpel et al. (2004)** | 1. Propuesta de Valor para el cliente | 2. Bases de clientes* | 3. Configuración de la red de Valor.<br>4. Capacidades de liderazgo para los stakeholders | 5. Economía* |
| **Demil y Lecocq (2010)** | 1. Propuesta de Valor | | 2. Organización<br>3. Recursos y competencias | |
| **George y Bock (2011)** | 1. Estructura de valor | | 2. Estructura organizacional<br>3. Estructura de recursos | |
| **Trimi y Berbegal-Mirabent (2012)** | 1. Producto | | 2. Las operaciones<br>3. La estructura | |
| **Baden-Fuller y Mangematin (2013)** | | 1. Detección de clientes<br>2. Participación de clientes | 3. Cadena de valor y enlaces | 4. Monetización |
| **Anzola, Bayona-Sáez y García-Marco (2015)** | 1. Proposición de valor | 2. Clientes | 3. Recursos<br>4. Actividades Clave<br>5. Colaboraciones clave | 6. Flujo de Ingresos y gastos |
| **Wirtz, Pistoia, Ullrich y Göttel (2016)** | Componentes de creación de Valor | Componentes de cliente y del mercado | Componentes estratégicos | Modelo financiero* |

* El autor lo incluye dentro de otra dimensión y no como una dimensión per se.

Fuente: Elaboración propia

Los modelos de negocio, en los que se busca establecer las relaciones (o enlaces) entre diversas variables, desempeñan un papel crucial en la estructuración y el entendimiento de la dinámica empresarial (Huarng, 2013). En este sentido, para analizar y comprender el impacto que las nueve variables del BMC (Osterwalder & Pigneur, 2010) ejercen sobre el PE, se plantea una estructuración categorizada que se fundamenta en las cuatro dimensiones esenciales del modelo ontológico desarrollado por Osterwalder (2004). Esta propuesta metodológica se detalla en la tabla 3.2 y busca proporcionar un marco analítico que facilite la evaluación del efecto de estas variables en la búsqueda de objetivos empresariales.

***Tabla 3.2 Dimensiones de las variables del Busines Model Canvas.***

| Dimensiones | Variables del Business Model Canvas Osterwalder y Pigneur (2010) |
|---|---|
| **Aspectos Financieros** | ○ Estructura de Costes<br>○ Flujos de Ingresos |
| **Producto** | ○ Propuesta de Valor |
| **Interfaz con Clientes** | ○ Segmento de Mercado<br>○ Canales de Distribución y Comunicación<br>○ Relación con Clientes |
| **Administración de la Infraestructura** | ○ Actividades Clave<br>○ Recursos Clave<br>○ Aliados Clave |

*Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder (2004) y Osterwalder y Pigneur (2010).*

El artículo "Business Model Canvas in the entrepreneurs' business model: a system approach" de Macha-Huamán et al. (2023) profundiza en esta relación de las cuatro dimensiones del modelo de negocio de los emprendedores y los nueve módulos del BMC desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010). Estas cuatro áreas se consideran esenciales para la estructura y el éxito de cualquier negocio emprendedor de acuerdo lo siguiente:

- Los Aspectos Financieros que abarcan la Estructura de Costes y Flujo de Ingresos de la empresa se consideran fundamentales para garantizar la sostenibilidad financiera del negocio. El estudio muestra una fuerte asociación entre la comprensión de los aspectos financieros y una representación avanzada del BMC, lo que indica que los emprendedores que manejan bien sus finanzas tienden a diseñar modelos de negocio más sostenibles y eficaces.
- El Producto que incluye las propuestas de valor que la empresa ofrece para resolver los problemas o satisfacer las necesidades de los clientes es esencial en el BMC, ya que la

propuesta de valor define lo que diferencia a la empresa de sus competidores. El estudio revela que los emprendedores con un conocimiento sólido de su propuesta de valor tienden a reflejar esto en un BMC más desarrollado. Esto sugiere que la capacidad de un emprendedor para articular claramente cómo su producto o servicio beneficia a sus clientes es un factor clave para el éxito del PE.

- La Interfaz con Clientes, que abarca Segmento de Mercado, los Canales de Distribución y Comunicación, y la Relaciones con Clientes, se relaciona directamente con cómo una empresa identifica y aborda a su mercado objetivo, cómo entrega sus productos o servicios, y cómo mantiene y mejora las relaciones con sus clientes. El estudio muestra que una sólida comprensión de esta área se asocia significativamente con la representación del BMC, lo que implica que los emprendedores que manejan eficazmente su Interfaz con Clientes pueden representar y gestionar mejor su modelo de negocio a través del BMC.
- La Administración de la Infraestructura, que se refiere a los Recursos Clave, Actividades Clave y Aliados Clave que una empresa necesita para funcionar eficazmente, es vital para garantizar que la empresa tenga las capacidades y alianzas necesarias para entregar su propuesta de valor de manera eficiente. El estudio destaca que los emprendedores con mayor conocimiento de la gestión de infraestructura tienen una representación más sólida del BMC, lo que sugiere que la comprensión de los elementos internos de la empresa es crucial para un diseño eficaz del modelo de negocio.

Por su lado Lebas y Euske (2006) mencionan que, para una comprensión profunda del PE, es esencial apoyarse en la construcción de un modelo causal que detalle cómo la planificación estratégica y operativa impacta en los resultados futuros de la organización. Argumentan que el performance no debe concebirse como un fenómeno estático o un acontecimiento aislado, sino más bien como un componente dinámico dentro del ciclo continuo de creación de valor. Desde esta perspectiva, el performance representa la habilidad de la empresa para generar resultados favorables de manera sostenida, lo cual está estrechamente ligado a la implementación efectiva de la planificación estratégica (George et al., 2019). Por lo tanto, se puede establecer que una medida efectiva del performance debe de actuar como un indicador anticipado del éxito futuro, siempre y cuando la organización haya conseguido una comprensión completa de las relaciones causa-efecto que rigen sus operaciones.

En este sentido, Fisher et al. (2020) destacan la finalidad del BMC como una herramienta para analizar la organización de la actividad económica de una compañía, con el objetivo de generar y entregar eficazmente su Propuesta de Valor, señalando la necesidad de una alineación de los componentes clave del negocio para la búsqueda de la generación de beneficios empresariales. La utilidad del BMC se extiende tanto a la fase de lanzamiento de nuevas empresas como a la revisión estratégica de compañías consolidadas. En este sentido, Fisher et al. (2020) proponen su empleo como un mecanismo para diagnosticar y reorientar la disposición de las operaciones comerciales, adaptándolas a las exigencias de una estrategia renovada.

Lebas y Euske (2006) proponen que el concepto de performance debe entenderse como el resultado acumulativo de todos los procesos que facilitan una cadena de rendimientos positivos futuros. Esta conceptualización se encuentra alineada con las cuatro dimensiones fundamentales del BMC, que se derivan de los principios del Balanced Scorecard. El diseño del Balanced Scorecard introduce las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (1996) con el propósito explícito de proporcionar a las empresas un conjunto de indicadores capaces de impulsar y mejorar su rendimiento a lo largo del tiempo. Estas perspectivas abarcan una visión integral de la organización, buscando equilibrio entre indicadores financieros y no financieros, internos y externos, para una gestión más efectiva y una planificación estratégica que potencie el éxito y la sostenibilidad empresarial.

### 3.1.1. Aspectos Financieros

Basándose en la perspectiva financiera delineada por Kaplan y Norton (1992), Osterwalder (2004) establece los Aspectos Financieros como una dimensión esencial en el BMC, la cual se centra en describir el modelo de Flujo de Ingresos y la Estructura de Costes y, con ello, la viabilidad económica del modelo de negocio (Leppänen et al., 2023). Esta dimensión se articula a través de dos variables críticas: la Estructura de Costes y el Flujo de Ingresos. La interacción entre estas variables constituye la base de la lógica financiera de la empresa para la generación de sus beneficios económicos. Así, Osterwalder (2004) señala que el análisis detallado de esta dimensión es vital para evaluar la capacidad de una organización de mantenerse competitiva y solvente en el mercado.

#### 3.1.1.1. Estructura de Costes

Osterwalder y Pigneur (2010) destacan el bloque de la Estructura de Costes dentro del modelo de negocio como un aspecto crucial que define los costes significativos que una empresa debe asumir para asegurar su funcionamiento óptimo. Este análisis se centra en los gastos derivados de las actividades y recursos esenciales para el mantenimiento y la operatividad del modelo de negocio, los cuales son fundamentales dentro de los Aspectos Financieros de cualquier entidad. La Estructura de Costes contempla tanto la inversión inicial necesaria para establecer la infraestructura y el sistema empresarial, como los costes continuos asociados a la gestión y operación diaria del negocio (Zolnowski & Böhmann, 2014; Weiß, 2014), siendo su comprensión profunda fundamental para la sostenibilidad financiera de la empresa.

Brlečić (2021) destaca la importancia de incorporar un análisis detallado de modelos de negocio dentro del estudio del crecimiento y desarrollo empresarial, poniendo especial énfasis en la Estructura de Costes como un elemento crucial de cualquier modelo de negocio. Mencionan que una evaluación meticulosa de los costes asociados a estos procesos es fundamental para una identificación eficiente de los Recursos Clave, Actividades Clave y alianzas estratégicas esenciales para el éxito empresarial, facilitando así la optimización de la estrategia de negocio y el fortalecimiento de la Propuesta de Valor al cliente.

Una de las funciones esenciales de un modelo de negocio incluye la evaluación detallada de la Estructura de Costes, la cual, al combinarse con el modelo de Flujo de Ingresos, permite calcular el potencial de ganancias de la empresa. Esta evaluación se basa en la Propuesta de Valor ofrecida por la empresa y en la configuración de su cadena de valor, tal como destaca Chesbrough (2007). En este sentido, Teece (2010) enfatiza que una parte crucial del diseño efectivo de un modelo de negocio radica en establecer de manera precisa cómo se deben organizar y definir los costes dentro de la empresa. El objetivo es optimizar esta Estructura de Costes para favorecer la maximización de los beneficios, un aspecto que Osterwalder y Pigneur (2010) también consideran fundamental para el éxito financiero y estratégico de la organización.

Por ejemplo, las empresas emergentes tecnológicas suelen enfrentarse a la percepción de que los costes representan un obstáculo para la innovación en su modelo de negocio en fases iniciales. No obstante, el estudio llevado a cabo por Chammassian y Sabatier (2020),

que analizaron doce casos de empresas emergentes tecnológicas en Suiza, Francia y Estados Unidos, revela que los costes desempeñan roles diversos como facilitadores, moderadores y mediadores en el proceso del diseño del modelo de negocio. Se observa que, durante la fase de diseño del modelo de negocio, los costes tienen un papel crucial en la determinación de los mecanismos de captura de valor de la empresa, lo que podría potenciar el valor del negocio.

En el marco del Balanced Scorecard y desde la perspectiva financiera, la estrategia enfocada en la productividad se desglosa en dos componentes esenciales: por una parte, la optimización de la Estructura de Costes mediante la reducción de gastos tanto directos como indirectos y, por otra, la eficiencia en el uso de los activos a través de la minimización del capital fijo y operativo requerido para mantener un determinado volumen de actividad empresarial (Kaplan & Norton, 1996). De acuerdo con la Teoría de Recursos y Capacidades, se concibe a la empresa como un conjunto único de recursos, ya sean tangibles o intangibles (Navas & Ortiz de Urbina, 2001). Entre los recursos tangibles, Huerta et al. (2004) identifican aquellos de carácter físico, como pueden ser instalaciones, edificaciones, maquinaria, equipos tecnológicos, materias primas y productos acabados. Asimismo, incluyen recursos financieros tales como el capital propio, reservas, créditos por cobrar, acciones y otros instrumentos financieros, siendo estos elementos activos cruciales que integran la Estructura de Costes básica para la operación de cualquier empresa.

#### 3.1.1.2. Flujo de Ingresos

En lo que se refiere a los Flujos de Ingresos, el modelo ontológico de Osterwalder y Pigneur (2010) se enfoca en determinar las estrategias para la generación de flujos de dinero que una empresa debe establecer para cada uno de sus segmentos de mercado.

Remeňová et al. (2020) resaltan la importancia de los Flujos de Ingresos como la base de la estabilidad financiera, necesaria para el desarrollo y crecimiento empresarial sostenido, destacando la responsabilidad de las empresas de implementar un modelo de ingresos adaptado a sus necesidades específicas, que no solo garantice su viabilidad económica a largo plazo, sino que también promueva el desarrollo del PE. Dentro de la estructura de un modelo de negocio, el modelo de los Flujos de Ingresos desempeña una función crucial al evaluar la eficacia con la que una empresa convierte en ingresos los valores proporcionados a sus clientes (Remeňová et al., 2020). Esta capacidad de

monetización constituye la base sobre la cual se generan y administran los Flujos de Ingresos entrantes, siendo esencial para la sostenibilidad financiera del negocio. Ghezzi et al. (2015) en su dimensión de apropiación de valor explican cómo una empresa captura valor y genera beneficios, incluyendo los mecanismos de generación e intercambio de ingresos entre stakeholders, así como las estructuras de inversión, financiación y costes.

Teece (2010) menciona la importancia de una planificación meticulosa en el diseño del modelo de negocio, que incluye la definición precisa de las estructuras de los Flujos de Ingresos de la empresa, así como el diseño de la Estructura de Costes, ya que ambos elementos juntos conforman los Aspectos Financieros de un negocio. En este mismo sentido, Chesbrough y Rosenbloom (2002) abordan la dimensión coste y beneficio desde una perspectiva que valora la estimación de la Estructura de Costes frente al beneficio potencial derivado de los Flujos de Ingresos. Este análisis se realiza teniendo en cuenta la Propuesta de Valor y la cadena de valor seleccionada, destacando así la interdependencia entre la generación de ingresos, el manejo eficiente de los costes y la estrategia global del modelo de negocio. Estas aportaciones enfatizan la relevancia de una gestión financiera integrada y estratégica para el éxito sostenido de la empresa.

Kaplan y Norton (1996) enfatizan que, desde la perspectiva financiera, la estrategia de una empresa no solo debe centrarse en la reducción de costes y la optimización del uso de activos para mejorar el desempeño financiero, sino también en identificar y aprovechar las oportunidades para incrementar los Flujos de Ingresos. Esta visión estratégica resalta la importancia de buscar un equilibrio entre la eficiencia operativa y el crecimiento sostenible. En este sentido, una estrategia financiera bien fundamentada debería contemplar tanto la gestión eficiente de los recursos existentes como la exploración activa de nuevas vías para generar ingresos, garantizando así el crecimiento a largo plazo de la empresa sin sacrificar las oportunidades futuras de fortalecer y expandir la Relación con Clientes.

Así, el modelo de Flujo de Ingresos no solo especifica las vías a través de las cuales la empresa obtiene sus ingresos, sino que también establece la importancia de una gestión eficiente de estos flujos, garantizando que el valor ofrecido a los clientes se traduzca en una rentabilidad económica tangible y sostenida para la organización. En este sentido, el modelo de ingresos detalla cómo la empresa captura valor a través de una comprensión profunda de las necesidades y preferencias del cliente, y debe ser considerado cuidadosamente por las organizaciones que buscan asegurar su éxito y sostenibilidad en el mercado.

#### 3.1.1.3. Hipótesis sobre el constructo Aspectos Financieros

Zott et al. (2011) consideran los Aspectos Financieros (refiriéndose a la Estructura de Costes y al Flujo de Ingresos) como elementos clave de los modelos de negocio, los cuales pueden actuar como factores diferenciadores entre distintas estrategias empresariales. La elección de una Estructura de Costes impacta directamente en la salud financiera de la empresa, ya que esta estructura emerge de las actividades y recursos esenciales para el funcionamiento efectivo de un modelo de negocio (Zolnowski & Böhmann, 2014; Zolnowski et al., 2014). Esta decisión puede orientarse hacia una estrategia de minimización de costes o, alternativamente, hacia una estrategia de agregación de valor (diferenciación) que conllevaría una Estructura de Costes superior.

En esta misma línea, Brlečić (2021) explica que, desde una perspectiva contemporánea, se pueden diferenciar dos tipos fundamentales de modelos de negocio basados en la gestión de costes: el modelo orientado a costes (liderazgo en costes) y el modelo orientado a valor (diferenciación). El primero se enfoca en la reducción y optimización de los costes en todas las operaciones posibles, buscando establecer la Estructura de Costes más baja posible a través de proposiciones de valor económicas. Por otro lado, el modelo orientado a valor prioriza la generación de valor añadido, concentrándose en ofrecer proposiciones de valor elevado y diferenciado, sin que el minimizar costes sea el objetivo principal.

La estrategia diseñada para la generación óptima de ingresos ejerce un impacto significativo en los Aspectos Financieros de una empresa, constituyéndose como uno de los pilares del modelo de negocio. Esta estrategia no solo contribuye a la creación de valor, sino que también actúa como un elemento diferenciador en el mercado, destacando la importancia de su inclusión consciente y estratégica dentro del esquema general de la empresa (Zott et al., 2011).

De acuerdo con esto y con los fundamentos teóricos resumidos en los epígrafes anteriores, se propone que el factor Aspectos Financieros es un constructo reflectivo de segundo orden conformado por las dimensiones Estructura de Costes y Flujo de Ingresos, tal como se puede observar en la figura 3.1. En consonancia, se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

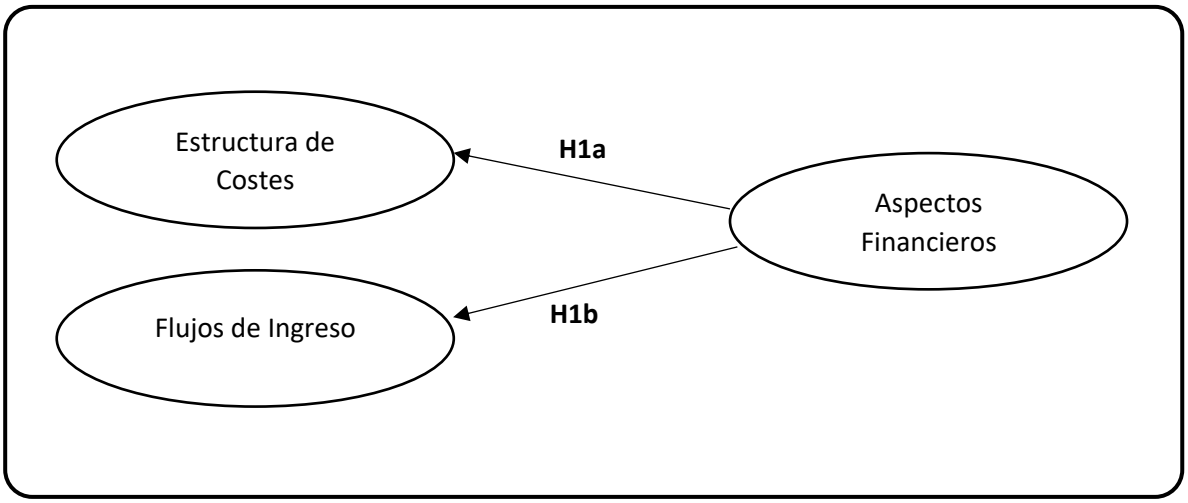
***H1**: El constructo Aspectos Financieros es un factor multidimensional determinado por las dimensiones Estructura de Costes y Flujo de Ingresos.*

Esta hipótesis pude ser desagregada en dos para su análisis, quedando establecidas de la siguiente forma:

***H1a**: La dimensión Estructura de Costes es uno de los factores del constructo Aspectos Financieros.*

***H1b**: La dimensión Flujo de Ingresos es uno de los factores del constructo Aspectos Financieros.*

***Figura 3.1 Aspectos Financieros.***




*Fuente: elaboración propia*

### 3.1.2. Producto

Jonker y Faber (2020) explican que la esencia de cualquier modelo de negocio reside en su Propuesta de Valor, la cual está diseñada para abordar un problema específico, satisfacer una necesidad preexistente o capturar nuevas necesidades que a menudo permanecen inexploradas. Mencionan que esta propuesta se caracteriza por ser una mezcla ingeniosa y fácilmente identificable de productos y/o servicios que, tanto de manera implícita como explícita, cumplen con las expectativas y demandas de los clientes o usuarios.

En esta línea, en el BMC de Osterwalder y Pigneur (2010) la variable Producto está relacionada con la variable Propuesta de Valor. Amit y Zott (2001) resaltan que la generación de valor ocurre en todas las fases de la cadena de valor a través de actividades que ofrecen productos y servicios, ya sea a un coste inferior o con un valor superior para

los consumidores. Esta creación de valor, según argumentan, debe materializarse en una ventaja competitiva diferenciada que sitúe a la empresa en una posición única frente a sus rivales. Chesbrough y Rosenbloom (2002) identifican como una función clave de los modelos de negocio el establecimiento de la Propuesta de Valor, esto es, el valor generado para los consumidores a través de la oferta de la empresa. Esta propuesta se ubica dentro de las dimensiones del modelo de negocio, vinculándose estrechamente con la estrategia competitiva que define cómo la organización desarrollará y sostendrá un valor superior frente a sus competidores. En esta misma línea, George y Bock (2011) subrayan que la estructura de valor en los modelos de negocio surge del conjunto de normas, expectativas y procedimientos que rigen las operaciones de creación y captura de valor de la empresa.

Osterwalder (2004) destaca la importancia de la variable Producto en un modelo de negocio, abarcando todos los aspectos que una empresa pone a disposición de sus clientes. Esta dimensión va más allá de una mera lista de productos y servicios, enfatizando cómo la oferta se distingue de la competencia, aportando un valor único. En este contexto, la Propuesta de Valor, situada como la primera de las nueve dimensiones en la estructura ontológica de Osterwalder (2004), se define como el conjunto de beneficios y ventajas que la empresa promete entregar a sus clientes, según Bagchi y Tulskie (2000).

La literatura empresarial resalta que una estrategia bien definida contribuye significativamente a la generación de un PE superior. De acuerdo con Barney (1991) y Grant (1991), los recursos internos y capacidades de una organización juegan un papel esencial en la creación de ventajas competitivas duraderas. Específicamente, una orientación estratégica hacia el mercado impulsa comportamientos que fortalecen estas capacidades internas, facilitando el desarrollo de productos innovadores que ofrecen un valor añadido a los clientes. Esta sinergia entre los recursos internos y una Orientación al Mercado bien ejecutada se traduce en una mejora sostenida del performance del negocio, según Narver y Slater (1990). Penrose (1959) conceptualiza a la empresa como una colección de recursos productivos cuya gestión eficaz constituye el principal desafío de sus directivos. La labor de estos líderes consiste en identificar, desarrollar, salvaguardar y aplicar los recursos y capacidades de la organización de manera que se construya y mantenga una ventaja competitiva sostenible, incrementando así el retorno sobre el capital (Amit & Schoemaker, 1993). Esta ventaja competitiva, o Propuesta de Valor, debe manifestarse en los productos o servicios que la empresa ofrece, siguiendo la definición ampliada de Osterwalder (2004). En este sentido, esta estrategia no solo implica el reconocimiento y aprovechamiento de los

recursos internos, sino también su alineación con las necesidades del mercado para generar valor añadido en su oferta (Jonker & Faber, 2020), facilitando de este modo un PE superior y sostenido.

En este sentido, la teoría de Capacidades Dinámicas resalta la relevancia de que los líderes empresariales adopten un enfoque que abarque tanto la innovación interna como el aprendizaje externo, fundamentales para impulsar la transformación y cimentar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Teece, 2014; Williamson, 2016) como parte de la propuesta de valor de los productos de una organización. En otras palabras, las empresas que gestionan estratégicamente tanto el conocimiento interno como externo a través de sus Capacidades Dinámicas son más propensas a generar ventajas competitivas sostenibles, sustentadas en la propuesta de valor de sus productos (Zahra et al., 2006; Piening & Salge, 2015; Rodrigues & Pérez, 2021).

Según Wang y Photchanachan (2021), las Capacidades Dinámicas representan un elemento clave para que las empresas se adapten y evolucionen frente a los cambios del mercado y la tecnología, permitiéndoles modificar y actualizar sus recursos y capacidades básicos, facilitando no sólo el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, sino también ampliar mercados y optimizar la distribución de tareas entre departamentos, especialmente en grandes corporaciones. Según Čirjevskis (2019), estas capacidades son cruciales para la innovación y la adaptación empresarial. Wang y Photchanachan (2021) profundizan en esta idea al sugerir que las Capacidades Dinámicas de orden superior actúan como un catalizador para estas transformaciones, ya que orientan a las empresas en la concepción de propuestas de valor que satisfagan necesidades específicas del cliente, en el diseño de modelos de negocio que aborden estos requerimientos y en la selección de una estructura organizativa que permita una conversión de las capacidades básicas. Estas capacidades no solo refuerzan la competitividad y la capacidad de innovación de las empresas, sino que también son fundamentales para su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo, así como para la generación de un performance superior.

En este sentido, la Propuesta de Valor debe transmitir de manera clara y concisa qué es lo que se ofrecerá para solventar un problema específico, o para capitalizar una oportunidad, especificando el mercado objetivo de estas acciones. Es crucial definir con exactitud los valores que se generarán y los beneficiarios de estos, ya que esta precisión es fundamental para el diseño posterior de una estructura organizativa eficaz (Jonker & Faber, 2020). Detallar de forma precisa la esencia del valor propuesto facilita la alineación de los

recursos y procesos empresariales con las necesidades y expectativas de los clientes, optimizando así la creación de valor y su captura en etapas posteriores del desarrollo empresarial (Taylor et al., 2020).

A través de diversos estudios, Amit y Zott (2001, 2007, 2008, 2010, 2013, 2015) han destacado que las propuestas de valor son la manifestación de las interacciones comerciales con los clientes y la disposición particular de los recursos que cada organización administra para generar sus propuestas. De manera similar, Trimi y Berbegal-Mirabent (2012) observan que las nuevas empresas deben concebirse con el propósito de ofrecer una Propuesta de Valor en forma de producto o servicio, especialmente en condiciones de incertidumbre. Esto implica que los emprendedores deben discernir las necesidades de los clientes en un entorno incierto y establecer una cadena de valor sostenible para satisfacer estas demandas (Lee et al., 2012).

En esta línea y para los propósitos de esta investigación, se considera que el factor Producto es un constructo coincidente con la variable Propuesta de Valor, la cual es concebida como los productos y servicios creados a lo largo de cada paso de la cadena de valor (Zott et al., 2011). Este enfoque es consistente con el planteamiento de Demil y Lecocq (2010) de que la Propuesta de Valor que una empresa ofrece es entregada a sus clientes en forma de sus productos y servicios. Por ello, en lo subsecuente hablaremos del constructo Producto asumiendo que éste integra la variable Propuesta de Valor y que debe ser configurado estratégicamente para obtener una ventaja competitiva (George & Bock, 2011).

### 3.1.3. Interfaz con Clientes

De acuerdo con Drucker (2001, p. 29) "Las empresas deben ser capaces de innovar, de lo contrario sus competidores las volverán obsoletas". En esta línea, Keiningham et al. (2020) señalan la importancia de la innovación en los modelos de negocio como una acción estratégica para las empresas que buscan mantener su posición en un mercado en un entorno cada vez más competitivo generado por la entrada de nuevos competidores tecnológicamente más avanzados. Este enfoque no se limita únicamente a la innovación en productos y servicios, sino que se extiende a la revisión y reinvención del modelo del negocio, abarcando tanto la Propuesta de Valor (qué se ofrece y a quién) como el modelo operativo (cómo se entrega de manera rentable dicha oferta) (Lindgardt et al. 2009). Por lo

tanto, según estos académicos, el proceso de innovación de modelos de negocio debe orientarse hacia la generación de ingresos incrementales, mediante la mejora del valor ofrecido en productos o servicios y la optimización de los canales de entrega, siempre con los clientes en el centro de la estrategia.

De acuerdo con Kaplan y Norton (1992, 1996b), la Interfaz con Clientes (o perspectiva de los clientes), debe contener los objetivos e indicadores que representen la segmentación del mercado en el que la empresa opera o pretende operar. De acuerdo con Da Silva et al. (2014), es imprescindible evaluar diversos aspectos como la satisfacción del cliente, su retención y fidelidad, la percepción de valor que tiene, la rentabilidad por segmentos y el incremento en la participación de mercado de los productos y/o servicios ofrecidos, con el fin de establecer una conexión entre los resultados obtenidos desde esta perspectiva y la generación de beneficios económicos (Marcelino & Coria, 2011). En este sentido, en el BMC propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), la dimensión Interfaz con Clientes se vincula estrechamente con variables como la de Segmento de Mercado, los Canales de Distribución y Comunicación, así como la gestión de Relaciones con Clientes.

En esta línea, los artículos seminales de la Teoría de las Capacidades Dinámicas de Teece et al. (1997), Eisenhardt y Martin (2000) y Teece (2007), resaltan la importancia de actividades como la gestión de canales de distribución, la relación con clientes, el desarrollo de la marca y la administración de la cadena de suministro para comprender la base de las Capacidades Dinámicas. Estas investigaciones destacan el impacto estratégico significativo de las capacidades de marketing que trascienden las funciones específicas en la formación de las Capacidades Dinámicas y en el desempeño empresarial.

Desde finales de los noventa, la literatura sobre Capacidades Dinámicas ha experimentado un enriquecimiento significativo con aportes enfocados en el ámbito del marketing. Dentro de este enfoque teórico y empírico, la Teoría de Capacidades Dinámicas de Marketing, introducida por Bruni y Verona (2009), destaca por la relevancia de la investigación de mercado. Esta teoría argumenta que el entendimiento profundo del mercado constituye un componente fundamental de las Capacidades Dinámicas de una empresa, influyendo de manera decisiva en la construcción y mantenimiento del PE. Este enfoque pone de manifiesto cómo las estrategias de marketing, basadas en un conocimiento exhaustivo del entorno de mercado, pueden actuar como catalizadores para el desarrollo y la aplicación eficaz de capacidades dinámicas, impulsando así la competitividad y el éxito a largo plazo de la empresa.

#### 3.1.3.1. Segmento de Mercado

En un estudio empírico centrado en las Capacidades Dinámicas internas realizado por Ma et al. (2021), con una muestra de 204 empresas utilizando dos informantes clave (408 encuestados), se encontró que la Orientación al Mercado, reactiva o proactiva, tiene un efecto positivo en la innovación del modelo de negocio. Como parte de los resultados resaltan entre otras cuestiones la importancia de que las empresas sean conscientes del efecto positivo de la Orientación al Mercado en la innovación del modelo de negocio y que los directivos comprendan de manera efectiva a los clientes actuales y el dominio del mercado.

En este sentido, Chesbrough y Rosenbloom (2002) resaltan la dimensión de Segmento de Mercado dentro del marco de los modelos de negocio, describiendo la segmentación como el proceso mediante el cual se identifica a aquellos grupos específicos de clientes que encontrarán valor en la tecnología, producto o servicio ofrecido. Estos autores también definen claramente cómo se generarán los ingresos a partir de ello. Subrayan la trascendencia de que a través del modelo de negocio se determine de manera precisa a qué Segmento de Mercado o grupos de consumidores está destinada la Propuesta de Valor. Esta precisión es crucial, pues son precisamente estos segmentos identificados los que constituirán la fuente principal de los Flujos de Ingresos para la empresa, haciendo vital su correcta identificación y comprensión para un performance superior.

Keiningham et al. (2020) resaltan la importancia fundamental de la innovación en el modelo de negocio para el crecimiento sostenido y la viabilidad futura de una empresa. Este proceso de innovación no solo enriquece el valor de los productos o servicios ofrecidos, sino que también optimiza su entrega, poniendo especial énfasis en la mejora de la experiencia del cliente. Según Chesbrough y Rosenbloom (2002), un segmento de mercado reconoce el valor de un producto tanto por su eficacia en disminuir los costes como por su habilidad para crear nuevos productos y/o soluciones. Para alcanzar los objetivos propuestos, resulta imprescindible superar a la competencia en la identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores (Anwar, 2008). Este enfoque no solo requiere una comprensión profunda del mercado objetivo, sino también una estrategia ágil y adaptativa que garantice la entrega de valor añadido a los clientes de manera continua y eficiente.

La literatura existente resalta la influencia significativa del conocimiento de mercado en la activación de los procesos de innovación dentro de las organizaciones (Menguc & Auh, 2006; Dacko et al., 2008; Jourdan et al., 2008; Bruni & Verona, 2009). Mazaira et al. (2005) enfatizan que un denominador común en la identificación de factores clave de la Orientación al Mercado radica en centrarse en el cliente, señalando la importancia de desarrollar una sensibilidad especial hacia sus necesidades. Esta perspectiva sostiene que el centro de la estrategia de mercado debe enfocarse en la creación de valor mediante la satisfacción de dichas necesidades, estableciendo así una conexión directa entre el conocimiento profundo del mercado y la capacidad de una empresa para innovar y adaptarse de manera proactiva a los cambios y demandas del entorno.

Keiningham et al. (2020) destacan que, aunque es fundamental identificar nuevos productos y servicios con potencial, esta tarea resulta incompleta sin un marco sólido que armonice las necesidades de los clientes con el modelo de negocio de la empresa. El desafío no solo reside en optimizar la Propuesta de Valor y el mecanismo de entrega de la organización, sino también en asegurar que los nuevos servicios y/o productos estén impregnados y potenciados por la experiencia de los clientes. Por su lado, Hunt y Morgan (1995) presentan la Teoría de Orientación al Mercado como una combinación estratégica de tres acciones esenciales y sistemáticas: primero, la recopilación meticulosa de datos sobre clientes y competidores, tanto actuales como futuros; segundo, el análisis detallado de dicha información; y, tercero, la aplicación estratégica de estos conocimientos para orientar las decisiones y estrategias empresariales. De forma complementaria, Narver y Slater (1990) destacan dentro de esta teoría la importancia de la orientación hacia el cliente o consumidor. Este enfoque señala la necesidad de profundizar en el entendimiento de los consumidores pertenecientes a un segmento de mercado específico, con el objetivo de generar de manera continuada un valor agregado superior para ellos.

Esta aproximación al mercado implica no solo conocer a fondo a los clientes sino también adaptar y evolucionar las ofertas de la empresa para satisfacer sus necesidades (Keiningham et al., 2020). Este enfoque requiere una sinergia entre las expectativas de los clientes y los fundamentos operativos y estratégicos de la empresa, resultando fundamental para configurar una Propuesta de Valor competitiva y eficaz (Hunt & Morgan, 1995). Dicha sinergia permite definir el Segmento de Mercado como un aspecto crucial dentro de la Interfaz con Clientes, resaltando la importancia de una comprensión profunda y una respuesta efectiva a las demandas del mercado.

#### 3.1.3.2. Canales

En el entorno de mercado actual, caracterizado por una creciente diversidad de productos, la selección de Canales de Distribución y Comunicación adecuados se ha vuelto esencial, según indican Sitnikova (2019) y Gheitasi et al. (2022), respectivamente. Esta necesidad responde a la exigencia de adaptarse a las cambiantes preferencias y comportamientos de los consumidores, asegurando que los productos no solo lleguen eficientemente a su destino, sino que también se establezca una comunicación efectiva con el mercado objetivo. La estrategia correcta en este ámbito permite a las empresas maximizar su alcance en un mercado saturado y competitivo.

Sitnikova (2019) resalta cómo las innovaciones en las tecnologías de información y comunicación han facilitado la aparición de nuevos modelos de distribución, ofreciendo a las empresas la posibilidad de penetrar en mercados remotos y expandir sus horizontes comerciales significativamente. Este desarrollo tecnológico permite a las empresas superar las barreras geográficas tradicionales, abriendo nuevos caminos para la expansión del mercado.

Por otro lado, Gheitasi et al. (2022) señalan un cambio de paradigma en la estrategia empresarial, pasando de un enfoque centrado en la producción a uno orientado hacia el cliente. Este enfoque enfatiza la importancia de diversificar los canales de comunicación para interactuar eficazmente con una base de clientes cada vez más amplia y variada. Mencionan que la adaptación a este nuevo paradigma implica no solo reconocer la existencia de una gran variedad de productos y competidores sino también implementar estrategias de comunicación que se alineen con las expectativas y preferencias del consumidor contemporáneo. Este cambio resalta la necesidad de una comprensión profunda de las dinámicas del mercado y de adoptar tácticas de comunicación y distribución que reflejen los valores y necesidades del cliente actual.

En este mismo sentido, la dimensión de los Canales del modelo ontológico de Osterwalder y Pigneur (2010) se enfoca en determinar cómo una empresa se comunica y llega a su Segmento de Mercado para entregar su Propuesta de Valor; es decir, representa también la interfaz de una empresa con sus clientes. Hall y Wagner (2012) destacan que la estructura narrativa de los modelos de negocio puede clasificarse en cuatro ámbitos fundamentales: la proposición de valor, la red de aliados, los canales y, finalmente, el modelo de ingresos. Dentro de esta estructura, los Canales de Distribución y Comunicación

juegan un papel crucial como el vehículo a través del cual se materializa y se hace llegar la Propuesta de Valor a los clientes, actuando así, como el punto de contacto entre la empresa y su mercado. Estos canales no solo facilitan la entrega de la oferta, sino que también establecen una comunicación directa con los consumidores, siendo esenciales para la percepción y recepción del valor propuesto.

Chesbrough y Rosenbloom (2002), en su análisis sobre la cadena de valor, delinean el esquema necesario para que una empresa genere y disemine su Propuesta de Valor. Esta estructura comprende no solo los procesos internos sino también los activos complementarios que fortalecen la posición competitiva de la organización en el mercado. Dentro de este marco, la innovación en la creación y optimización de nuevos canales de comunicación y distribución se establece como una estrategia clave. Estos canales actúan como puentes entre la empresa y sus clientes, teniendo el potencial de alterar las dinámicas competitivas tradicionales (Aspara et al., 2010). Esta renovación estratégica en los canales no solo mejora la entrega de valor, sino que también puede redefinir las bases de la competencia en el sector, ofreciendo ventajas distintivas frente a los competidores.

En el marco de la teoría de Capacidades Dinámicas de Marketing, Bruni y Verona (2009) ponen de relieve la importancia de la habilidad de una organización para generar y suministrar valor a los clientes de manera eficiente a través de estrategias de marketing ágiles y una pronta respuesta a las demandas del mercado. Esta habilidad se identifica como un elemento crucial no solo para el fortalecimiento del rendimiento financiero de la empresa, sino también para la construcción y mantenimiento de una ventaja competitiva duradera (Day, 1994). Esta perspectiva subraya la relevancia de integrar prácticas de marketing innovadoras y adaptativas para la generación de un performance superior y la sostenibilidad empresarial en el entorno competitivo actual.

En este contexto, la selección de canales de comercialización se presenta como un componente crucial en la relación empresa-cliente, sirviendo como un puente vital para el entendimiento profundo del mercado. De acuerdo con Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), esta comprensión abarca desde las necesidades específicas de los clientes hasta los métodos óptimos de distribución y la identificación de productos competidores. Grant (1991) va más allá, considerando a los canales no solo como vías de entrega sino como activos intangibles esenciales dentro de la estrategia de marketing de una empresa. Dada la creciente complejidad de los mercados, elegir estratégicamente los Canales de Distribución y Comunicación adecuados se convierte en un desafío importante para

asegurar el éxito empresarial, destacando su papel como elemento diferenciador en la conexión efectiva con el mercado objetivo.

#### 3.1.3.3. Relación con Clientes

Brunner y Wolfartsberger (2020) destacan la importancia del servicio al cliente como un facilitador clave en el proceso de decisión de compra y generación de experiencias positivas que refuercen las relaciones con los clientes. Resaltan cómo las intervenciones en el modelo de negocio, especialmente en el componente de Relaciones con Clientes, pueden mejorar significativamente la fidelización. A través de su investigación, subrayan que la implementación de tecnologías como la realidad virtual puede enriquecer la experiencia del cliente, fortaleciendo así el vínculo entre empresa y consumidor y favoreciendo la retención de clientes. Argumentan que el desarrollo de relaciones cercanas y personalizadas es fundamental para comprender profundamente las necesidades de los clientes y diseñar ofertas que respondan específicamente a sus expectativas lo que, a su vez, alimenta una dinámica de interacción más satisfactoria y beneficiosa para ambas partes.

En esta línea, en el contexto del BMC desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), la dimensión referente a la Relación con Clientes cumple un papel crucial en la estrategia de negocios de cualquier organización. Este componente está diseñado para lograr tres objetivos estratégicos primordiales: captar nuevos clientes, mantener la lealtad de los clientes actuales y potenciar el volumen de ventas. La esencia de esta relación se cimienta sobre el entendimiento y la respuesta a las necesidades de los clientes existentes. No obstante, es importante que las empresas no solo se enfoquen en las demandas presentes, sino que también colaboren estrechamente con su clientela para prever y adaptarse a posibles cambios en sus necesidades a futuro, tal como señala Connor (1999).

Reinartz y Kumar (2003) destacan la importancia de formular capacidades en la gestión de relaciones con los clientes, especialmente frente a la diversidad inherente a estos. Argumentan que la estrategia óptima para las empresas consiste en el desarrollo de competencias específicas para la gestión de clientes que actúen como un puente de comunicación efectivo con ellos. Es fundamental que las organizaciones amplíen y perfeccionen sus habilidades para administrar una cartera de clientes cada vez más heterogénea. Este enfoque debe abarcar desde la recopilación y sistematización de datos hasta la evaluación precisa de la fidelidad del cliente y el análisis exhaustivo de la

rentabilidad que cada uno aporta a la empresa. Para estos autores, la adopción de estas capacidades es vital para asegurar interacciones significativas y beneficiosas tanto para la empresa como para sus clientes.

La Teoría Centrada en el Valor del Cliente sostiene que las organizaciones pueden alcanzar un desempeño superior adoptando una estrategia que aproveche de manera efectiva la información disponible sobre sus clientes (Ling-yee, 2011). Este enfoque estratégico permite a las empresas minimizar costes, optimizar tiempos de entrega, incrementar márgenes de beneficio y, lo más importante, diseñar ofertas que presenten propuestas de valor novedosas y atractivas para sus clientes. El constructo organizacional orientado al valor del cliente engloba las políticas de incentivos, la estructura organizativa y la definición de responsabilidades que promueven una cultura corporativa enfocada en fortalecer las relaciones con los clientes. Este enfoque no solo contribuye a incrementar el valor para los accionistas a través de la optimización del flujo de efectivo y la mejora de su previsibilidad, sino que también disminuye la susceptibilidad y fluctuación de este, estableciendo una relación más sólida y beneficiosa con el mercado y sus participantes (Slater, 1997; Ling-yee, 2011).

La capacidad de innovar es crucial para el crecimiento sostenible de una empresa, ya que impulsa mejoras significativas en los ingresos y los márgenes de beneficio a largo plazo. Sin embargo, es la construcción de relaciones sólidas y significativas con los clientes lo que puede acelerar el crecimiento de los ingresos en el corto plazo, como señalan Kaplan y Norton (1996). Por lo tanto, el verdadero éxito empresarial no reside únicamente en la habilidad para introducir nuevos productos y explorar mercados emergentes, sino también y quizás de manera más crítica, en la eficacia con la que una empresa gestiona y mantiene relaciones fructíferas con sus clientes. En este sentido, podemos establecer que la Interfaz con Clientes y su gestión se convierte en un pilar esencial para el establecimiento de una base sólida que garantice la supervivencia y el éxito de la empresa a largo plazo, según argumenta Connor (1999), en la búsqueda de un performance superior.

#### 3.1.3.4. Hipótesis sobre el constructo Interfaz con clientes

Endratno y Santoso (2020) profundizan en cómo las empresas configuran las relaciones con segmentos particulares de clientes, resaltando que estas interacciones pueden estar motivadas por varios factores, incluida la atracción de nuevos clientes, la fidelización de los

ya existentes o la potenciación de las ventas. Estos autores mencionan la importancia de entender las diversas dinámicas que sustentan las relaciones cliente-empresa, proponiendo que estas no son uniformes sino adaptativas a los objetivos empresariales específicos, como la captación, retención y expansión del valor del cliente.

En el marco de la teoría empresarial, el constructo Interfaz con Clientes puede entenderse como un concepto multidimensional que integra de manera cohesiva tres dimensiones fundamentales propuestas por Osterwalder y Pigneur (2010) en el BMC: Segmento de Mercado, Canales (de comunicación y distribución) y Relación con Clientes. Estas dimensiones no solo estructuran cómo una empresa interactúa con su mercado objetivo, sino que también son esenciales para medir y mejorar el PE, lo cual es consistente con el Balanced Scorecard (BSC), que se enfoca en alinear las actividades de la empresa con su visión estratégica (Kaplan & Norton, 2001). El BSC permite a las organizaciones medir tanto los resultados financieros como los impulsores estratégicos del rendimiento futuro, como la satisfacción del cliente y la eficacia de los canales de distribución (Bible et al., 2006). Al integrar estas dimensiones, las empresas pueden optimizar sus interacciones con los clientes, lo que es crucial para mantener una ventaja competitiva sostenible (Bruni y Verona, 2009; Wu, 2012).

Siguiendo esta línea de pensamiento, se plantea que el conocimiento profundo del mercado, la optimización de los Canales de Distribución y Comunicación, así como el establecimiento de relaciones enriquecedoras con los clientes constituyen pilares fundamentales que actúan como una interfaz de contacto esenciales entre las empresas y sus clientes. Por lo tanto, se propone que el factor Interfaz con Clientes es un constructo reflectivo de segundo orden que está conformado por las dimensiones de Segmento de mercado, Canales y Relación con Clientes, tal como se puede observar en la figura 3.2. En consonancia, se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

***H2**: El constructo Interfaz con Clientes es un factor multidimensional determinado por las dimensiones Segmento de Mercado, Canales y Relación con Clientes.*

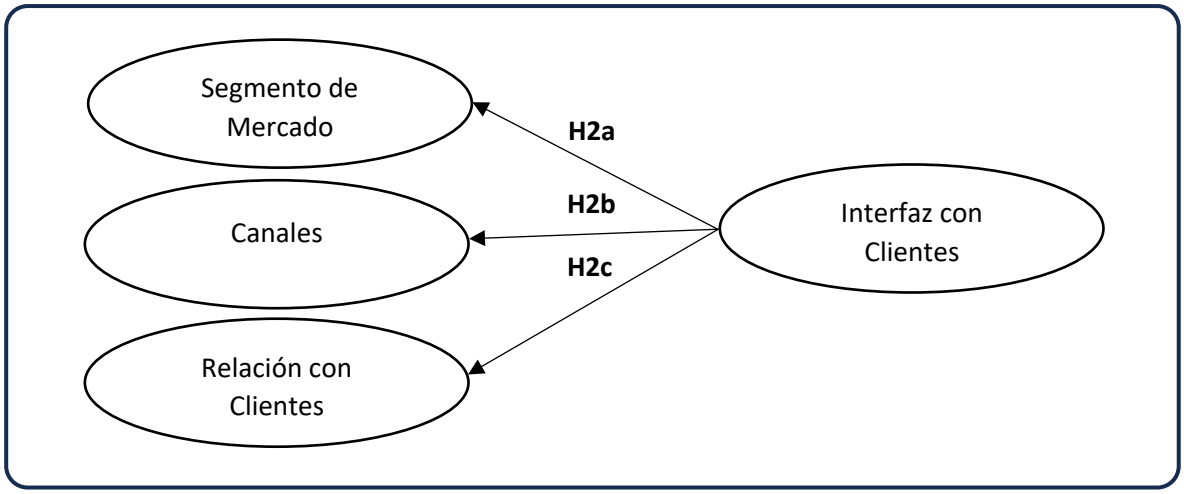
Esta hipótesis pude ser desagregada en tres para su análisis, quedando establecidas de la siguiente forma:

***H2a**: La dimensión Segmento de Mercado es uno de los factores del constructo Interfaz con Clientes.*

***H3b**: La dimensión Canales es uno de los factores del constructo Interfaz con Clientes.*

***H2c**: La dimensión Relación con Clientes es uno de los factores del constructo Interfaz con Clientes.*

***Figura 3.2 Interfaz con Clientes.***




*Fuente: elaboración propia*

### 3.1.4. Administración de la Infraestructura

El BMC desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010) integra las variables de los Recursos Clave, las Actividades Clave y los Aliados Clave dentro la dimensión de la Administración de la Infraestructura. Esta estructura conceptual es coherente con el enfoque de la "Rueda de la reinvención del modelo de negocio" propuesto por Voelpel et al. (2004), que contempla en su dimensión de Detección de Infraestructuras Empresariales tanto los componentes de la infraestructura de la empresa como su red empresarial. Este planteamiento resalta la importancia de la Administración de la Infraestructura en el proceso de reinvención y mejora continua de los modelos de negocio, enfatizando la interconexión entre la gestión eficiente de recursos, la ejecución de actividades estratégicas y la colaboración con Aliados Clave para el éxito y la sostenibilidad empresarial a largo plazo (Osterwalder et al., 2020).

Como se mencionó anteriormente, el estudio de Macha-Huamán et al. (2023) reveló una correlación positiva entre las 4 dimensiones (la Interfaz con Clientes, el Producto, la Administración de la Infraestructura, y los Aspectos Financieros) y los nueve componentes que forman el BMC. Sin embargo, a pesar de esta correlación, se observó que no todos los

empresarios participantes en la encuesta poseían un conocimiento profundo sobre estos aspectos, siendo la Administración de la Infraestructura la dimensión con mayor nivel de entendimiento y mejor relación con los demás elementos del modelo.

Las empresas logran un rendimiento óptimo y generan valor cuando adoptan estrategias alineadas con las oportunidades que emergen en el mercado, aprovechando eficazmente sus recursos y capacidades internos, como postula Penrose (1959). Según Amit y Schoemaker (1993), los recursos se definen como aquellos factores que una organización posee o controla, tales como los Recursos Clave que fundamentan su operatividad y estrategia. Por otro lado, las capacidades hacen referencia a la habilidad de la empresa para movilizar dichos recursos, frecuentemente de manera combinada, mediante procesos organizativos orientados a alcanzar objetivos específicos, constituyéndose en lo que se conoce como Actividades Clave de la entidad. En este sentido, Nahapiet y Ghoshal (1998) destacan la importancia de las redes de negocios como fuente de diversos recursos valiosos, incluyendo acceso a información relevante, conocimiento especializado, influencia y capital financiero. En este contexto, los Aliados Clave, entendidos como las redes de negocio de la empresa, se erigen como activos fundamentales para potenciar el PE, tal como destaca Echeverri (2009). Este enfoque integral resalta la importancia de una gestión estratégica de las Actividades Clave, los Recursos Clave y los Aliados Clave para respaldar el éxito y crecimiento a largo plazo de las organizaciones.

La Administración de la Infraestructura es una dimensión crucial que conecta los tres factores clave: Recursos Clave, Actividades Clave y Aliados Clave, con el objetivo de optimizar el PE. Esta asociación según Macha-Huamán et al. (2023) es esencial para garantizar que la empresa pueda movilizar eficazmente sus recursos y capacidades internas, implementar actividades estratégicas que generen valor, y establecer alianzas con Aliados Clave que fortalezcan su posición en el mercado. Como se explica en detalle a continuación, estos componentes son esenciales para el diseño eficaz del modelo de negocio, así como para lograr la sostenibilidad y éxito a largo plazo de la organización.

#### 3.1.4.1. Recursos Clave

Jasnovaria y Munir (2020) destacan la importancia fundamental de los Recursos Clave en la estructura de un negocio, identificándolos como aquellos elementos indispensables sin los cuales no sería posible ejecutar las actividades comerciales esenciales ni ofrecer

adecuadamente la Propuesta de Valor a los consumidores. Según estos autores, dichos recursos constituyen el pilar más crítico sobre el que se sustenta el correcto funcionamiento del modelo de negocio.

En esta misma línea, Osterwalder y Pigneur (2010) conciben los Recursos Clave como aquellos activos fundamentales e indispensables para el funcionamiento eficaz del modelo de negocio, destacando su papel esencial en la oferta de la Propuesta de Valor al cliente de manera rentable. Estos recursos abarcan una amplia gama que incluye el capital humano, la tecnología, los productos, el equipo, la información y las marcas reconocidas, entre otros (Johnson et al., 2008). Amit y Schoemaker (1993) profundizan en esta definición al considerar los recursos como aquellos factores que están disponibles (ya sea en propiedad o bajo el control de la organización), constituyendo así un pilar central de su infraestructura operativa.

La Teoría de Recursos y Capacidades postula que la formulación estratégica en las empresas debe enfocarse en la detección y aplicación óptima de sus recursos distintivos en aquellos mercados que ofrezcan las mejores oportunidades para generar ventajas competitivas (Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993; Morgan, 2012). Desde esta perspectiva, se concibe a la organización como un conjunto único de activos, tanto tangibles como intangibles (Navas & Ortiz de Urbina, 2001). Estudios recientes han reforzado esta visión, subrayando que tanto los activos tangibles como los intangibles son fundamentales para el éxito empresarial, ya que los intangibles, como el capital intelectual y las capacidades organizativas, pueden aportar un valor estratégico significativo al igual que los activos físicos tradicionales (Salsabila et al., 2022). Los recursos tangibles se categorizan en activos físicos y financieros, mientras que los intangibles se clasifican en activos no financieros y recursos humanos, destacando la importancia de cada tipo de recurso en la construcción y mantenimiento de la competitividad y sostenibilidad empresarial. Recientes investigaciones han reforzado esta visión, indicando que la combinación estratégica de activos tangibles e intangibles es esencial para la creación de ventajas competitivas sostenibles, dado que estos recursos no solo definen la capacidad de la empresa para innovar y adaptarse, sino que también influyen directamente en su desempeño a largo plazo (González-Pernía, Peña-Legazkue, & Vendrell-Herrero, 2020).

Johnson et al. (2008) destacan la importancia de centrarse en aquellos elementos fundamentales que generan valor tanto para el cliente como para la empresa, así como en la interacción entre estos elementos. Es relevante señalar que, si bien todas las empresas

disponen de recursos genéricos que no contribuyen a una diferenciación competitiva, son precisamente los Recursos Clave los que constituyen una parte integral de su infraestructura administrativa. Estos Recursos Clave no solo sustentan las operaciones diarias, sino que también son cruciales para el desarrollo y mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

#### 3.1.4.2. Actividades Clave

Klimas (2018) y George et al. (2021) destacan la importancia de identificar y gestionar eficazmente las Actividades Clave dentro del diseño de modelos de negocio, en consonancia con el BMC propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010). Estas actividades son esenciales para asegurar el éxito operativo y estratégico de cualquier organización, ya que comprenden un amplio espectro de funciones críticas. Entre estas se incluyen la producción, la resolución de problemas, la gestión eficiente de recursos y la utilización óptima de canales de distribución. Además, impactan en la construcción y el mantenimiento de la Relación con Clientes, así como la optimización continua de la Estructura de Costes y Flujos de Ingresos. De este modo, la adecuada identificación y ejecución de estas Actividades Clave no solo garantiza la operatividad y viabilidad del modelo de negocio, sino que también contribuye significativamente al desarrollo sostenible y la competitividad de la empresa en los mercados que busca atender, asegurando así un posicionamiento sólido y duradero en su industria.

Dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades, estas últimas se conciben como “la capacidad de una empresa para desplegar recursos, normalmente en combinación, utilizando procesos organizacionales para lograr un fin deseado” (Amit & Schoemaker, 1993, p. 35). Ibarra-Mirón y Suárez-Hernández (2002) destacan que las capacidades empresariales se configuran a través de la integración y gestión efectiva de los recursos de una organización, los cuales constituyen las Actividades Clave dentro de su infraestructura administrativa. Mientras que los recursos de una empresa considerados aisladamente establecen el fundamento para el desarrollo de una ventaja competitiva, es su sinergia y coordinación la que propicia la creación de capacidades distintivas, es decir, la ejecución eficaz de Actividades Clave. Desde esta perspectiva, Huerta et al. (2004) mencionan que la consideración aislada de los recursos solo permite la realización de actividades específicas dentro de la empresa; sin embargo, su verdadero valor y potencial se maximizan cuando

estos son administrados de manera estratégica y combinada, dando lugar a la generación de capacidades superiores que sustentan el desempeño y la competitividad organizacional.

Prahalad y Hamel (1990) conciben las capacidades empresariales a través de las competencias esenciales, resaltando su origen en el aprendizaje colectivo dentro de la organización. Mencionan que estas capacidades se configuran como un conjunto de conocimientos, destrezas y, en ocasiones, tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo y de la sinergia de los recursos corporativos. Este proceso de formación de capacidades está intrínsecamente ligado al sistema de incentivos de la empresa y a la integración efectiva del personal, según Ibarra-Mirón y Suárez-Hernández (2002). Esta visión pone de manifiesto la importancia del capital humano y la cultura organizacional en el desarrollo y la consolidación de las Actividades Clave que permiten a las empresas distinguirse y mantener su competitividad en el mercado.

Coyne (1986) distingue cuatro categorías de capacidades diferenciales o Actividades Clave que constituyen fuentes de ventaja competitiva. Primero, los desfases en el sistema de negocio, referidos por Hall (1993) como diferenciales funcionales, abordan las brechas que pueden existir en la eficacia y eficiencia de las operaciones y procesos empresariales. Segundo, los desfases en la calidad organizativa o de gestión, a los que Hall (1993) se refiere como diferenciales culturales, enfatizan la importancia de la excelencia en la administración y la cultura organizacional. Tercero, los desfases de posicionamiento destacan la relevancia de ubicar estratégicamente a la empresa en el mercado para capitalizar oportunidades. Por último, los desfases regulatorios o legales inciden en la capacidad de la empresa para navegar y aprovechar el entorno normativo. Estas categorías subrayan la complejidad y la naturaleza multifacética de las Actividades Clave que pueden ser aprovechadas para desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Hall (1993) establece una distinción clave entre dos tipos de capacidades diferenciales que están estrechamente relacionadas con las Actividades Clave de una empresa: las capacidades vinculadas a los activos y las capacidades centradas en las competencias. En la primera categoría se engloban a las capacidades regulatorias y las capacidades de posicionamiento.

Las capacidades vinculadas a los activos, como las regulatorias, que incluyen derechos de propiedad, acuerdos contractuales y secretos industriales, desempeñan un papel vital en la protección y sostenibilidad como parte de las Actividades Clave de una organización.

Estas capacidades garantizan que la empresa pueda mantener y defender sus ventajas competitivas, asegurando que las actividades esenciales sean operadas dentro de un marco de seguridad jurídica y de posicionamiento estratégico (Pisano, 2017). Por otro lado, las capacidades de posicionamiento, que se derivan de la reputación y la estructura de la cadena de valor, también están estrechamente ligadas a las Actividades Clave. Estas capacidades permiten a la empresa no solo definir sino también fortalecer su presencia en el mercado y en la cadena de valor, siendo parte de las Actividades Clave que una organización debe de ejecutar. El posicionamiento estratégico de la empresa, moldeado por estas capacidades, contribuye a una mayor eficiencia y efectividad en las operaciones fundamentales, asegurando que la empresa pueda capitalizar oportunidades y minimizar riesgos en un entorno competitivo (Augier & Teece, 2009).

Finalmente, las capacidades enfocadas en las competencias, que incluyen las funcionales y culturales, son esenciales para la implementación efectiva de las Actividades Clave. Las competencias funcionales, basadas en el conocimiento, la experiencia y las habilidades acumuladas, permiten una ejecución precisa y eficiente de las tareas fundamentales de la empresa (Teece, 2018). Al mismo tiempo, las capacidades culturales, que reflejan las normas, valores y creencias compartidas dentro de la organización, proporcionan el tejido ético y social necesario para una operación cohesionada y alineada con los objetivos estratégicos (Barney & Mackey, 2016). Juntas, estas capacidades no solo facilitan la realización de las Actividades Clave, sino que también garantizan que estas actividades se lleven a cabo de manera consistente con la identidad y misión de la empresa (Teece, 2014).

Surya y Rosliana (2020) destacan que las Actividades Clave en cualquier empresa constituyen los pilares sobre los cuales se edifica el modelo de negocio, subrayando su importancia crítica en la arquitectura empresarial. Estas actividades esenciales son aquellas que la organización debe priorizar y optimizar para garantizar la eficacia de sus operaciones y el éxito sostenido. Al igual que los Recursos Clave, estas actividades desempeñan un papel vital en la articulación y materialización de la Propuesta de Valor, la penetración efectiva en el mercado, la gestión de las relaciones con los clientes y la generación de Flujos de Ingresos. La naturaleza y el enfoque de estas actividades esenciales varían significativamente dependiendo del modelo de negocio específico adoptado por la empresa, subrayando la necesidad de una estrategia adaptada a las características y objetivos de la organización.

### 3.1.4.3. Aliados Clave

Fakieh et al. (2022) destacan la necesidad de que una empresa establezca una red sólida de aliados para facilitar su crecimiento y ampliar su alcance dentro de los mercados objetivo. En este contexto, los Aliados Clave son definidos como aquellas entidades externas, tales como proveedores, contratistas o stakeholders diversos, que resultan esenciales para el desempeño de las actividades fundamentales de la empresa y, consecuentemente, para la entrega de valor agregado a los clientes. Coincidiendo con esta perspectiva, Baraibar-Diez et al. (2019) resaltan la importancia de las redes de aliados en la mejora de la eficiencia operativa de la organización, la mitigación de riesgos comerciales potenciales y el fomento de relaciones comerciales estratégicas a largo plazo, como aquellas existentes entre compradores y proveedores. Fakieh et al. (2022) subrayan que este enfoque no solo contribuye a la sostenibilidad empresarial, sino que también permite a la organización concentrar sus esfuerzos en sus principales líneas de actividad, propiciando así un incremento en los niveles de productividad.

En la misma línea, el bloque de Aliados Clave establecido en el modelo ontológico de Osterwalder y Pigneur (2010) se enfoca en definir la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. Osterwalder y Pigneur (2010) los plantean como una variable fundamental, ya que estas alianzas pueden constituir un valor apreciado por el mercado meta, en consonancia con las Capacidades Dinámicas relacionadas con el establecimiento de redes y relaciones para la creación de valor (Moeller & Svahn, 2005). Chesbrough y Rosenbloom (2002), al explorar la red de valor, delinean cómo una empresa se posiciona en relación con su entorno, abarcando no solo las interacciones con proveedores y clientes, sino también la identificación de posibles colaboradores complementarios y competidores. De manera más extensa, este concepto se amplía para englobar a cualquier parte interesada en las operaciones de la empresa, lo que incluye desde entidades gubernamentales y organizaciones sindicales hasta la comunidad local. Asimismo, Donaldson y Preston (1995) extienden esta noción a elementos internos de la organización, como los accionistas, la dirección y el conjunto de empleados, enfatizando así la importancia de una red de valor integrada por una diversidad de actores, tanto internos como externos, que influyen en el desempeño y estrategias de la empresa.

Entre los Aliados Clave, fundamentales para el emprendedor, también podemos encontrar a las redes sociales, entendidas como el conjunto y calidad de vínculos que este establece con otros individuos (Baron, 2007). Estas conexiones (capital relacional), son

cruciales ya que los emprendedores que carecen de una red social sólida a menudo se enfrentan a desafíos significativos, entre ellos, la obtención de confianza y soporte por parte de los proveedores de recursos indispensables. Esta situación se agrava debido a la percepción de riesgos asociados con la selección adversa, originados por la asimetría de información y la insuficiencia de legitimidad (Smith y Lohrke, 2007). En este contexto, la construcción de una red social robusta se convierte en un elemento esencial para el éxito del emprendedor, facilitando el acceso a Recursos Clave y mitigando potenciales obstáculos en el camino hacia el logro de sus objetivos empresariales.

El propósito de estas formas de asociación es responder con rapidez y flexibilidad a un cambio acelerado en tecnología, competencia y preferencias de los clientes (Webster, 1992) y, con ello, generar beneficios para las empresas. Estos beneficios incluyen un mayor compromiso de los stakeholders con la compañía, una mayor legitimidad de la empresa, un mayor potencial para la creación de valor, una ventaja competitiva superior y una mayor confianza en las relaciones de la empresa con las partes interesadas (Parmar et al., 2010; Tantalo & Priem, 2016), así como contar con mayor acceso a recursos (Premaratne, 2001), la obtención de información relevante (Bygrave & Minniti, 2000), el fortalecimiento de la competitividad (Malecki & Veldhoen, 1993), el crecimiento superior y el desarrollo de nuevos negocios (Hansen, 1995; Johannisson, 2000).

Widodo et al. (2022) argumentan que, para el éxito en la aplicación del BMC, resulta fundamental la implicación de los Aliados Clave o stakeholders, ya que estos actúan como ejecutores y factores decisivos en la implementación eficaz del modelo de negocio propuesto. El establecimiento de una red de alianzas estratégicas, como elemento de la infraestructura administrativa durante la fase inicial de un negocio, juega un papel crucial en la minimización de los riesgos inherentes al lanzamiento de nuevas empresas, contribuyendo de manera significativa a un crecimiento y rendimiento sobresalientes en sus etapas tempranas. Baum et al. (2000) destacan que, al establecer vínculos con entidades clave desde su concepción, las empresas emergentes logran atenuar los riesgos asociados a su novedad. Esto se debe a que el apoyo, en términos de conocimientos, recursos, estabilidad y legitimidad proporcionada por estos aliados, sirve como contrapeso a las desventajas que supone la falta de experiencia organizacional.

#### 3.1.4.4. Hipótesis sobre el constructo Administración de la Infraestructura

Encontramos entonces que los Recursos, Actividades y Aliados Clave son determinantes en la creación de una estructura administrativa adecuada para la generación de valor de una empresa, en consonancia con los postulados de la Teoría de Recursos y Capacidades (Penrose, 1959; Amit & Schoemaker, 1993) y la Teoría de Redes (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Echeverri, 2009).

De acuerdo con esto, se propone el factor Administración de la Infraestructura como un constructo reflectivo de segundo orden que está conformado por las dimensiones de Recursos Clave, Actividades Clave y Aliados Clave, tal como se refleja en la figura 3.3. Por tanto, se proponen las siguientes hipótesis de investigación:

***H3**: El constructo Administración de la Infraestructura es un factor multidimensional determinado por las dimensiones Recursos Clave, Actividades Clave y Aliados Clave.*

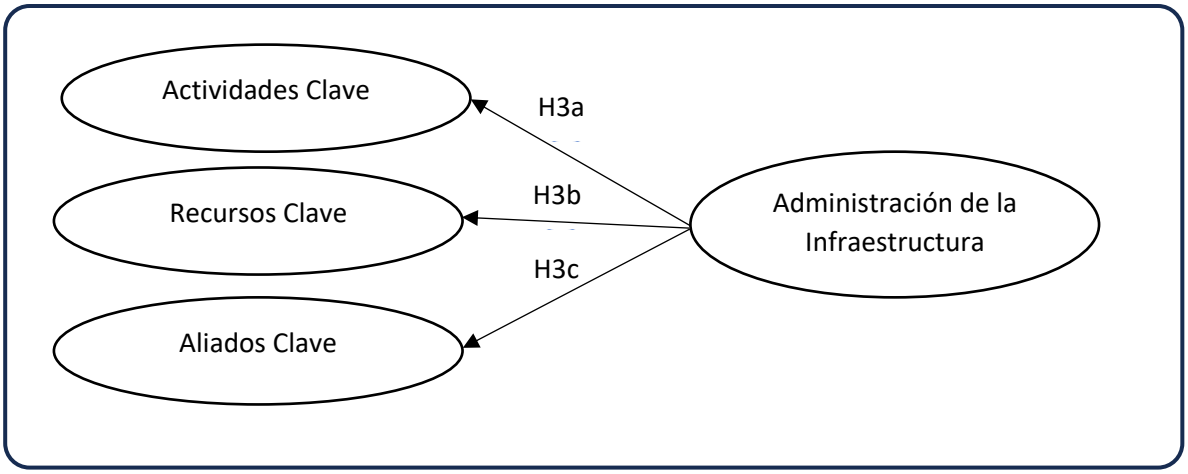
Esta hipótesis pude ser desagregada en tres para su análisis, quedando establecidas de la siguiente forma:

***H3a**: La dimensión Recursos Clave es uno de los factores del constructo Administración de la Infraestructura.*

***H3b**: La dimensión Actividades Clave es uno de los factores del constructo Administración de la Infraestructura.*

***H3c:** La dimensión Aliados Clave es uno de los factores del constructo Administración de la Infraestructura.*

***Figura 3.3 Administración de la Infraestructura.***




*Fuente: elaboración propia*

## 3.2. Propuesta de hipótesis sobre relaciones causales

A continuación, se desarrolla un modelo teórico para estudiar las interrelaciones entre los constructos Producto, Interfaz con Clientes, Aspectos Financieros y Administración de la Infraestructura, descritos en los apartados anteriores, y su efecto en el PE. En particular, y según se establece en el primer capítulo, en la presente investigación se concibe el performance como la habilidad y efectividad de una organización en la consecución de sus metas estratégicas previamente establecidas (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Hult et al., 2004; Madian, 2015), midiendo el impacto en el crecimiento, la cuota de mercado y el desarrollo de productos como claves del éxito empresarial (Otto et al., 2020; Latifi et al., 2021), lo que refleja su capacidad para adaptarse y responder a las demandas del entorno competitivo en el que opera.

### 3.2.1. Aspectos Financieros

Como se mencionó anteriormente, Osterwalder (2004) define la dimensión Aspectos Financieros para describir el modelo de Flujo de Ingresos y Estructura de Costes, como estrategia para establecer la sostenibilidad del modelo de negocio. El empleo de indicadores financieros del performance como instrumentos de gestión se enfoca en la organización eficiente de los recursos económicos, con el propósito de sostener las metas de la empresa y asegurar la eficacia y eficiencia en la administración de dichos recursos (Lebas & Euske, 2006).

Según Kaplan y Norton (1992, 1996), este enfoque muestra cómo la estrategia empresarial, junto con su implementación y ejecución, influye en la mejora de los resultados financieros, lo cual se logra mediante una gestión eficaz de los indicadores en diversas áreas estratégicas (Da Silva et al., 2014). Adicionalmente, esta perspectiva evalúa si las acciones estratégicas están alineadas con el objetivo de incrementar el valor para los accionistas, lo que implica un análisis de la generación de valor en la entidad desde la perspectiva de sus propietarios (Marcelino & Coria, 2011), enfatizando así la importancia de integrar la visión de estos en la formulación de estrategias.

Lebas y Euske (2006) sostienen que los datos financieros ofrecen una perspectiva reveladora sobre la organización, permitiendo la gestión de operaciones específicas mediante la representación financiera de sus flujos de entrada y salida. Según estos autores, el performance organizacional se puede gestionar parcialmente a través de la difusión de

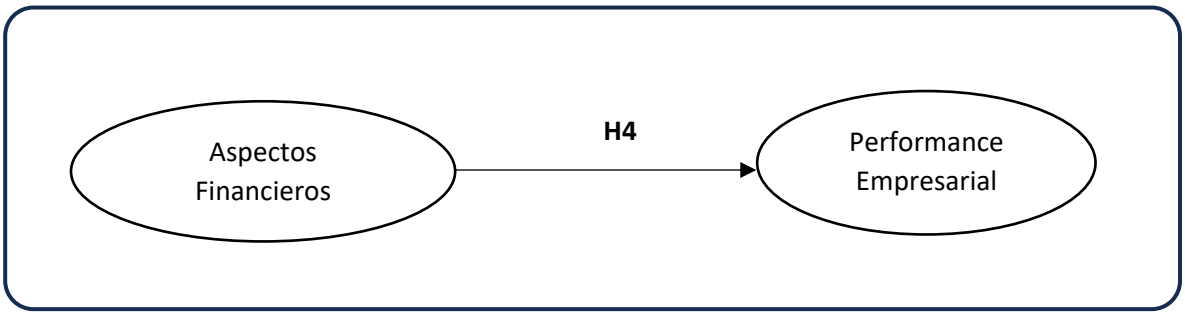
los objetivos corporativos, expresados en términos financieros, a lo largo de toda la entidad, como un elemento crucial en el proceso de implementación estratégica.

En este sentido, las métricas financieras ofrecen una perspectiva profunda sobre el impacto global de las actividades operacionales y resultan esenciales para el análisis y la gestión de los factores determinantes del PE. Por tanto, una adecuada definición de los Aspectos Financieros en el diseño del modelo de negocio (Flujos de Ingresos y costes) determina el éxito de la empresa, medido a través del constructo PE.

Con base en la revisión de la literatura, se concluye que el constructo Aspectos Financieros tiene un impacto positivo sobre el PE, como se ilustra en la figura 3.4. Esta relación sugiere que una adecuada definición y gestión de los factores vinculados a los ingresos y gastos del negocio no solo establecen una base sólida que facilita la consecución de mejores resultados, sino que también funcionan como un catalizador que potencia el PE. En este sentido, la planificación financiera se convierte en un elemento fundamental para optimizar la eficiencia operativa y estratégica de la organización, contribuyendo de manera decisiva al éxito empresarial. Por tanto, se formula la siguiente hipótesis de investigación:

***H4:*** *El constructo Aspectos Financieros influye de forma directa y positiva sobre el Performance Empresarial.*

*Figura 3.4 Dimensión Aspectos Financieros.*




*Fuente: Elaboración propia*

### 3.2.2. Producto

La literatura previa evidencia que la Propuesta de Valor constituye el núcleo de cualquier modelo de negocio, enfocándose en solucionar problemas específicos, satisfacer necesidades existentes o explorar nuevas oportunidades a menudo no identificadas (Jonker

& Faber, 2020). Esta propuesta se caracteriza por una combinación única de productos y/o servicios que cumplen, de manera implícita o explícita, con las expectativas y demandas de los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010). El BMC integra esta noción en la variable Producto, resaltando cómo la oferta de la empresa se distingue de la competencia y proporciona un valor único (Osterwalder et al., 2020). La creación de valor a través de la cadena y la generación de una ventaja competitiva distintiva son fundamentales para posicionar a la empresa de manera única en el mercado (Amit & Zott, 2001).

Asimismo, la gestión estratégica de los recursos internos y una orientación hacia el mercado facilitan el desarrollo de productos innovadores que ofrecen valor añadido a los clientes, impulsando un PE superior (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991). Este enfoque subraya la importancia de adaptar y reconfigurar los recursos y actividades de la empresa para mantener la competitividad y lograr una ventaja sostenible, destacando el papel central de la Propuesta de Valor en la articulación de estrategias de negocio eficaces y en la promoción del crecimiento a largo plazo (Teece, 2014; Wang & Photchanachan, 2021).

La capacidad de la empresa para generar valor significativo para sus clientes está intrínsecamente ligada al logro de un PE destacado (Morgan, 2012). Esta relación se fundamenta en que las ventajas competitivas se establecen como elementos determinantes previos al performance de la empresa. Osterwalder (2004) amplía esta visión, posicionando la Propuesta de Valor como fundamental dentro de su marco ontológico. Por tanto, el Producto, entendido en términos de Propuesta de Valor, debe ser estratégicamente desarrollado para asegurar una posición competitiva destacada en el mercado (George & Bock, 2011).

De acuerdo con esta revisión de la literatura, se considera que un adecuado diseño de la oferta de valor, concretada en la dimensión Producto, tiene un efecto positivo sobre el PE, tal como se observa en la figura 3.5. En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

***H5:*** *El constructo Producto influye de forma directa y positiva sobre el Performance Empresarial.*

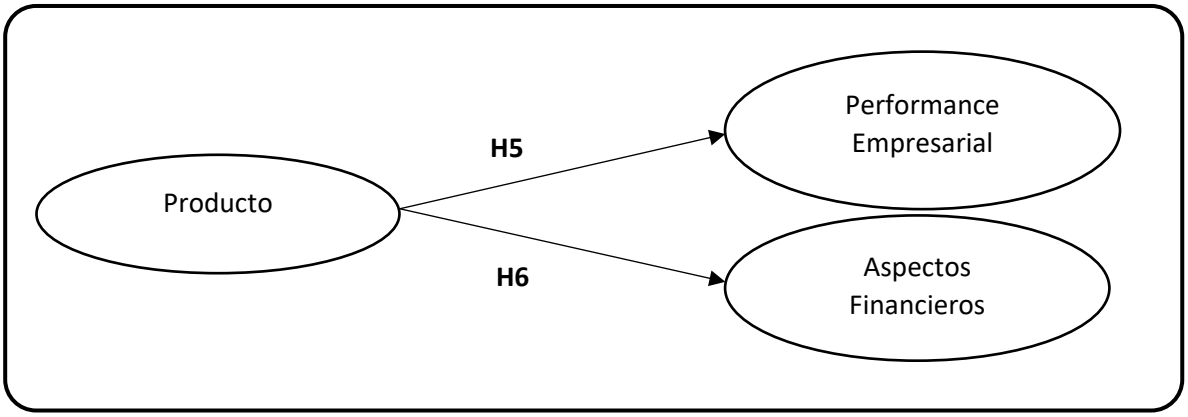
Morgan (2012) señala que la calidad y superioridad de la Propuesta de Valor presentada por una compañía tiene un impacto directo y decisivo en las decisiones de los

consumidores, orientando sus preferencias de compra hacia productos o servicios específicos (Narver & Slater, 1990; Morgan, 2012). Esta dinámica no solo favorece un entorno propicio para el crecimiento empresarial, sino que también repercute favorablemente en los indicadores financieros, consolidando la solidez económica de la organización (Day & Wensley, 1988; Morgan et al., 2004; Morgan, 2012). De este modo, se evidencia cómo una Propuesta de Valor bien articulada y ejecutada no solo impulsa el PE, sino que también se traduce en beneficios financieros concretos para la compañía, resaltando la interconexión vital entre la creación de valor y la sostenibilidad económica a largo plazo.

De acuerdo con esta revisión de la literatura, se considera que el adecuado desarrollo del Producto (como oferta de valor de la empresa) tiene un efecto positivo sobre el constructo Aspectos Financieros, como se puede observar en la figura 3.5. En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

***H6:*** *El constructo Producto influye de forma directa y positiva sobre el constructo Aspectos Financieros.*

*Figura 3.5 Dimensión Producto.*




*Fuente: Elaboración propia*

### 3.2.3. Interfaz con Clientes

La sostenibilidad competitiva de una empresa depende de su capacidad para adaptar y renovar continuamente su enfoque estratégico, garantizando así que su modelo de negocio pueda responder eficazmente a los desafíos y oportunidades del entorno cambiante. Según Keiningham et al. (2020), para que las empresas puedan mantener su competitividad frente

a la aparición de competidores tecnológicamente avanzados, es esencial que innoven no solo en sus productos y servicios, sino también en la estructura integral de sus modelos de negocio. Este proceso de innovación requiere una profunda revisión y reinvención que abarque tanto la Propuesta de Valor, es decir, lo que se ofrece y a quién se dirige, como el modelo operativo, que define cómo se entrega esa oferta de manera rentable (Lindgardt et al., 2009).

Kaplan y Norton (1996) argumentan que fomentar relaciones sólidas con los clientes conduce a un incremento de los ingresos a corto plazo, resaltando que el éxito de cualquier empresa no solo depende de su habilidad para innovar y acceder a nuevos mercados y productos, sino también de su competencia en gestionar eficazmente las relaciones con su clientela existente. Esto último es fundamental para cimentar vínculos duraderos que se conviertan en la piedra angular de la supervivencia y prosperidad futura de la organización (Connor, 1999).

Desde la perspectiva de la Orientación al Mercado, Jaworski y Kohli (1993, 1996) enfatizan que las prácticas efectivas de marketing engloban acciones enfocadas a recabar y analizar información relevante del mercado. Day (1994) profundiza en esta idea, sugiriendo que poseer una Orientación al Mercado implica el desarrollo de capacidades avanzadas que faciliten un profundo entendimiento de las necesidades del cliente y su satisfacción. Esta aproximación al mercado y a los clientes resalta la importancia de una estrategia de marketing bien articulada, que no solo entienda las demandas y expectativas de los consumidores, sino que también se esfuerce por excederlas, consolidando así una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Si bien los enfoques varían entre los estudios (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990), los componentes comunes de la Orientación al Mercado incluyen la recopilación sistemática, el análisis, la difusión y el uso de la información del mercado dentro de la organización. Así, en una primera aproximación al concepto, Narver y Slater (1990) consideran la Orientación al Mercado como una cultura que impregna la organización, contribuyendo a que sea más efectiva y eficiente y, por tanto, generando un PE superior.

Kaplan y Norton (1992, 1996) y Da Silva et al. (2014) enfatizan la importancia de alinear la Interfaz con Clientes con los objetivos e indicadores empresariales para mejorar la satisfacción, retención y fidelidad del cliente, y así vincular el desempeño en esta área con beneficios económicos. La Teoría de Capacidades Dinámicas resalta la relevancia de

gestionar de forma estratégica las relaciones con los clientes, la distribución, la marca y la cadena de suministro para construir y sostener el PE (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007).

De acuerdo con esta revisión de la literatura, se considera que un adecuado desarrollo del Interfaz con Clientes en el modelo de negocio tiene un efecto positivo sobre el PE, como se puede observar en la figura 3.6. Esto implica que cuando una empresa define de manera precisa los segmentos de clientes objetivo, selecciona los canales comerciales adecuados y gestiona eficazmente las relaciones con sus clientes está generando las bases para un performance sostenido y superior, es decir, una relación sólida y bien gestionada con los clientes actúa como un catalizador que impulsa el éxito de la empresa, ya que asegura la lealtad del cliente, facilita la captación de nuevos mercados y refuerza la posición competitiva en el largo plazo. Por tanto, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

***H7:*** *El constructo Interfaz con Clientes influye de forma directa y positiva sobre el Performance Empresarial.*

Así mismo, Slater y Narver (1994) aportan evidencia empírica que demuestra la relación positiva entre la Orientación al Mercado y el PE. Resaltan especialmente cómo esta orientación está vinculada de manera significativa con indicadores clave de éxito, tales como el Retorno sobre la Inversión (ROI) y el crecimiento en la cifra de ventas. Este descubrimiento enfatiza cómo la capacidad de una empresa para ajustarse a las tendencias y cambios del mercado incide directamente en la optimización de sus rendimientos financieros.

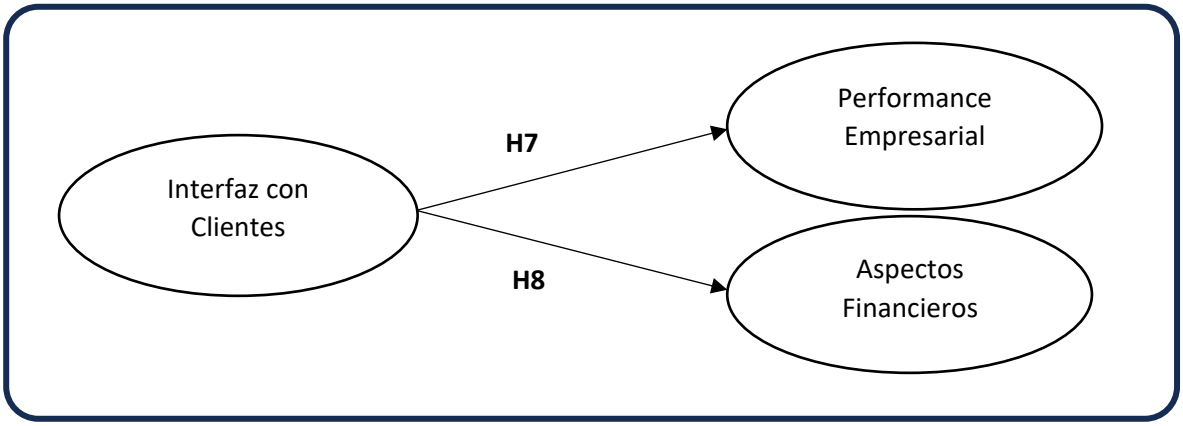
En esta línea, Narver y Slater (1990) diseñan y aplican una metodología específica para medir la Orientación al Mercado y constatan que esta es crucial para fomentar un incremento en la rentabilidad de la empresa. La aplicación de esta metodología y los hallazgos obtenidos resaltan la relevancia de adoptar estrategias empresariales basadas en la Interfaz con Clientes, como pilar para asegurar tanto el éxito financiero como una mejora sustancial en el performance general de la empresa.

De acuerdo con esta revisión de la literatura, se considera que un adecuado desarrollo de la Interfaz con Clientes en el modelo de negocio de la empresa tiene un efecto directo y positivo sobre el constructo Aspectos Financieros, como se puede observar en la figura 3.6.

Una gestión eficaz de las relaciones con los clientes fortalece la fidelidad y satisfacción del cliente facilitando una estructura de ingresos más sólida y una gestión de costes más eficiente. Al establecer canales comerciales adecuados y definir con precisión los segmentos de mercado objetivo, la empresa puede optimizar su flujo de ingresos y, al mismo tiempo, reducir costes innecesarios, lo que en última instancia mejora su rentabilidad y estabilidad financiera. Por tanto, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

***H8:*** *El constructo Interfaz con Clientes influye de forma directa y positiva sobre el constructo Aspectos Financieros.*

*Figura 3.6 Dimensión Interfaz con Clientes.*




*Fuente: Elaboración propia*

### 3.2.4. Administración de la Infraestructura

Van de Ven et al. (2023) y Macha-Huamán et al. (2023) comentan que la Administración de la Infraestructura, tanto tangible como intangible, es vital para el funcionamiento y la innovación dentro del modelo de negocio. Además, resaltan la interconexión positiva entre las áreas fundamentales del BMC y el PE, aunque señalan una variabilidad en el nivel de comprensión de estas dimensiones entre los empresarios. Este análisis refuerza la idea de que la adaptación estratégica a las dinámicas del mercado, mediante una gestión eficiente de recursos y una sólida red de aliados, es fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de las empresas, enfatizando la importancia de la Propuesta de Valor y la Administración de la Infraestructura en el proceso de reinvención de los modelos de negocio.

En la dimensión de la Administración de la Infraestructura, Osterwalder (2004) detalla el proceso mediante el cual una empresa puede orquestar eficazmente la gestión de desafíos inherentes a la infraestructura y logística, subrayando la importancia de establecer colaboraciones estratégicas con redes empresariales adecuadas. Kaplan y Norton (1996b) enfatizan que sin un sistema de revisión continua que garantice la actualización y el aprovechamiento óptimo de los recursos, tanto físicos como intangibles, las empresas difícilmente lograrán sus metas a largo plazo en lo que respecta a la satisfacción del cliente y la optimización de procesos internos. Lebas y Euske (2006) profundizan en esta idea, argumentando que la gestión y el despliegue estratégico de las operaciones, en relación con la Administración de la Infraestructura, juegan un rol crucial en la consecución de un PE sobresaliente.

De acuerdo con esta revisión de la literatura, se considera que el adecuado desarrollo de la Administración de la Infraestructura en el modelo de negocio tiene un efecto positivo sobre el PE, tal como se observa en la figura 3.7. Una gestión eficiente de los Recursos Clave, Actividades Clave y Aliados Clave no solo optimiza los procesos operativos, sino que también fortalece la capacidad de la empresa para adaptarse y responder a las exigencias del mercado, lo que a su vez se traduce en un performance superior. Cuando los recursos y procesos están bien alineados y gestionados, la empresa está mejor posicionada para alcanzar sus objetivos estratégicos y mejorar su desempeño global. Por tanto, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

***H9:*** *El constructo Administración de la Infraestructura influye de forma directa y positiva sobre el Performance Empresarial.*

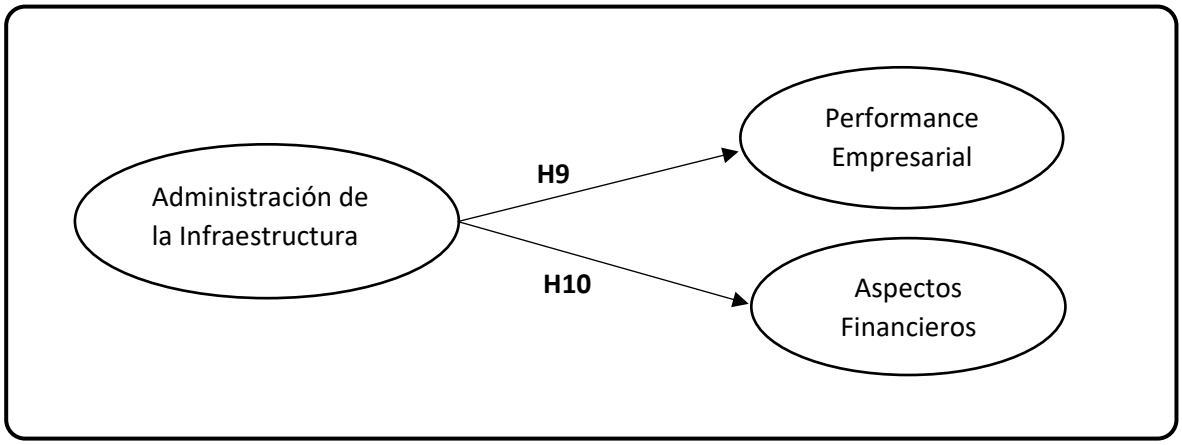
Por último, tal como se detalla en el capítulo 1, la Administración de la Infraestructura se desarrolla a partir de la Perspectiva interna del negocio del Balanced Scorecard propuesto por Kaplan y Norton (1996b, 1992). Esta dimensión engloba la evaluación y gestión de elementos fundamentales como la infraestructura, el desarrollo del personal, los procesos organizacionales y la capacidad de innovación. Marcelino y Coria (2011) y Da Silva et al. (2014) señalan que estos componentes son cruciales para alcanzar los objetivos establecidos en las restantes tres perspectivas del modelo, facilitando así el crecimiento sostenido y la mejora continua de la empresa. Este enfoque no solo propicia el avance

estratégico y operacional de la organización, sino que también repercute favorablemente en los resultados financieros, destacando la importancia de una gestión eficiente de la infraestructura como pilar para el éxito económico y el rendimiento a largo plazo de la empresa.

De acuerdo con esta revisión de la literatura, se considera que el adecuado desarrollo de la Administración de la Infraestructura en el modelo de negocio de la empresa tiene un efecto positivo sobre el constructo Aspectos Financieros, tal como se observa en la figura 3.7. Una gestión sólida de los recursos, actividades y alianzas estratégicas optimiza la operatividad y eficacia de la organización, permitiendo una mejor estructuración de costes y una maximización de ingresos. Cuando una empresa alinea eficazmente su infraestructura con sus objetivos estratégicos, no solo fortalece su capacidad de respuesta y adaptación al entorno competitivo, sino que también asegura un manejo financiero más eficiente, lo que se traduce en una mayor rentabilidad y estabilidad económica. Es decir, cuanto mejor se definen los Recursos Clave, Actividades Clave y Aliados Clave, mejor es la propuesta sobre la Estructura de Costes e Ingresos del modelo de negocio. Por tanto, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

***H10:*** *El constructo Administración de la Infraestructura influye de forma directa y positiva sobre el constructo Aspectos Financieros.*

*Figura 3.7 Dimensión Administración de la Infraestructura.*




*Fuente: Elaboración propia*

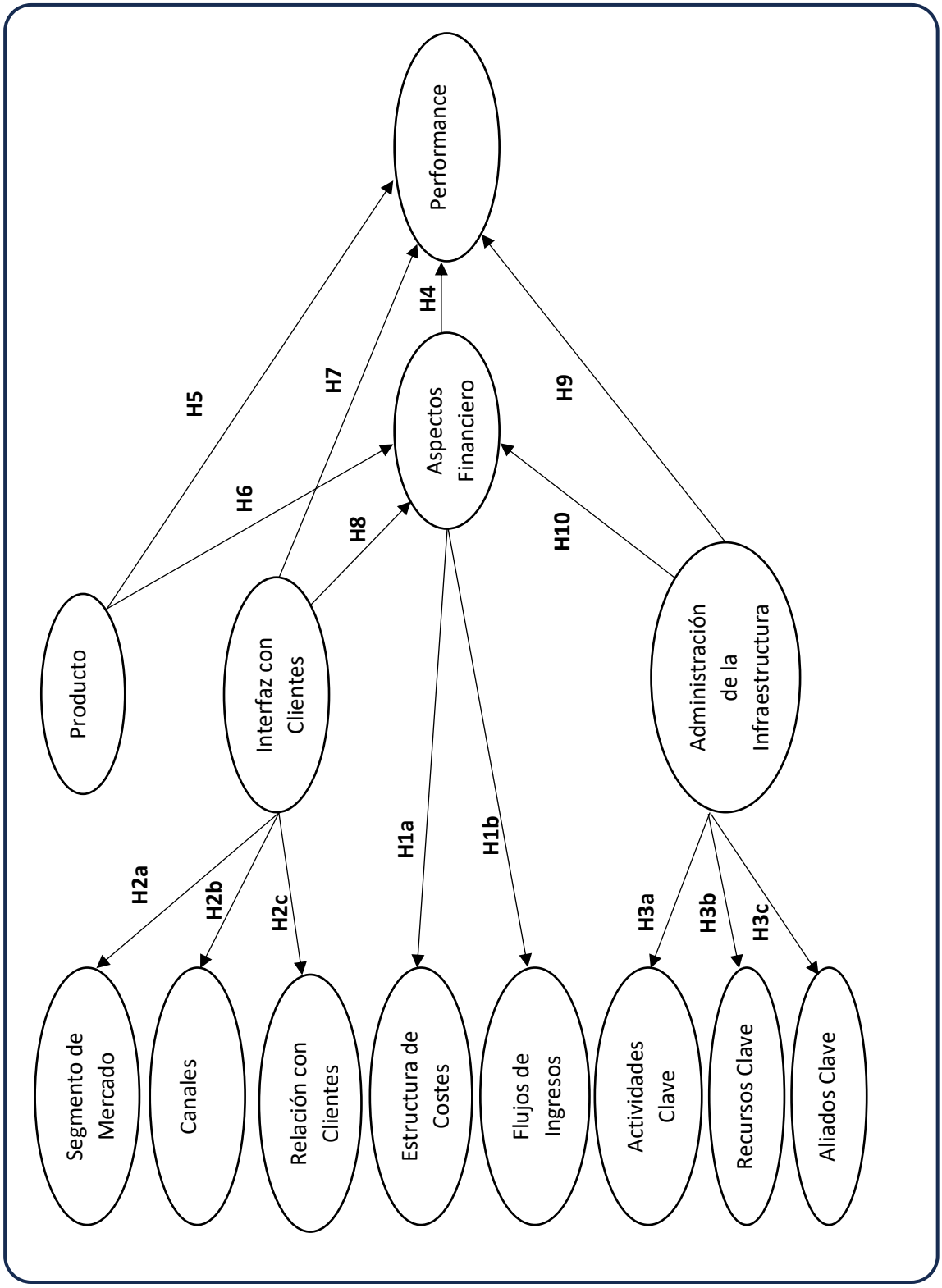
## 3.3. Modelo Teórico

De acuerdo con Wang y Photchanachan (2021), la generación de beneficios para la empresa es una premisa esencial y una base fundamental de la estrategia empresarial, ya que la ausencia de beneficios impide la creación de condiciones para mantener recursos sostenibles, lo que a su vez llevaría al fracaso en la supervivencia de la empresa. En consecuencia, un buen modelo de negocio no se apoya únicamente en la creación de valor para el cliente o en la obtención de beneficios empresariales, sino en la integración armoniosa de ambos aspectos. Cuanto más estrechamente vinculados estén el valor para el cliente y los beneficios empresariales, más destacado será el modelo de negocio, abonando positivamente al PE (Čirjevskis, 2019).

En base a las hipótesis de investigación propuestas, se desarrolla un modelo teórico con el propósito de construir un marco conceptual que permita examinar la interrelación entre las variables presentadas en el BMC de Osterwalder y Pigneur (2010), así como su influencia en el PE, el cual se representa en la figura 3.8. Este modelo sirve como un instrumento clave para entender y explicar cómo las actividades de diseño del modelo de negocio se relacionan con el éxito emprendedor. Las variables incorporadas en el modelo teórico abarcan de manera integral todas las dimensiones incluidas en el modelo de Osterwalder y Pigneur (2010), organizándolas en constructos reflectivos de segundo orden, lo que facilita una comprensión más profunda y estructurada de los modelos de negocio en la dinámica empresarial. Además, cabe destacar que para el análisis del PE se utiliza un enfoque doble, común en investigaciones previas (Morgan et al., 2009; Protogerou et al., 2012), midiendo de forma conjunta el performance del mercado y el performance financiero o económico.

Teece (2010) sostiene que los modelos de negocio reflejan las conjeturas administrativas acerca de las preferencias de los clientes, su manera de querer los productos o servicios y su disposición a pagar, delineando cómo una organización puede estructurarse óptimamente para satisfacer estas necesidades y lograr una remuneración adecuada. En este contexto, Trimi y Berbegal-Mirabent (2012) destacan que un modelo de negocio eficaz integra, de manera estratégica, elementos cruciales vinculados con el producto, las operaciones y la estructura organizativa, con el objetivo de forjar una ventaja competitiva sostenible.

*Figura 3.8 Modelo Teórico.*




*Fuente: Elaboración propia*

Esta articulación estratégica define la lógica comercial que una empresa debe seguir para ser rentable (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), alineándose con el planteamiento propuesto. Así, se entiende que la interacción entre el producto, las Actividades Clave y la Administración de la Infraestructura no solo afecta directamente a los Aspectos Financieros de la empresa, sino que también ejerce una influencia significativa en su PE, tal y como se presenta en el desarrollo del modelo teórico propuesto.

Este modelo sintetiza la estructura de efectos que ejercen las variables del BMC, distribuidas en cuatro dimensiones esenciales (Producto, Interfaz con Clientes, Aspectos Financieros y Administración de la Infraestructura), sobre el PE. El modelo concibe el PE como la capacidad de la organización para cumplir con sus objetivos estratégicos, resaltando cómo estas dimensiones influyen en indicadores clave de éxito, tales como el crecimiento empresarial, la participación de mercado y la innovación en productos.

El modelo teórico planteado integra los efectos e interrelaciones entre las dimensiones del BMC y el PE, recogidos en las hipótesis de investigación propuestas en este capítulo. De esta manera, se aporta una contribución relevante a la literatura, al proponer un marco teórico para explicar la influencia de las diferentes dimensiones del modelo de negocio en el PE. En los siguientes capítulos se explica la metodología seguida para contrastar las hipótesis, así como los resultados obtenidos.

.

# CAPÍTULO 4

## *Metodología de investigación*


*4.1. Proceso metodológico*

*4.2. Diseño del cuestionario: Instrumentos de medida.*

*4.2.1. Determinación de la naturaleza de los datos necesarios y selección de los instrumentos de medida.*

*4.2.2. Propuesta del instrumento de medida del cuestionario estructurado.*

*4.2.3. Validación cualitativa del cuestionario mediante un estudio de Focus Group.*

*4.2.4. Elaboración del cuestionario estructurado final.*

*4.3. Trabajo de campo y descripción de la muestra.*

A lo largo del presente trabajo de investigación se ha profundizado en el estudio de los denominados modelos de negocio, particularmente en el Business Model Canvas (BMC) de Osterwalder y Pigneur (2010), observándose que se trata de un fenómeno al que la comunidad investigadora está prestando una atención creciente. No obstante, el BMC de Osterwalder y Pigneur (2010) no ha sido estudiado aún desde una perspectiva empírica con relación a los efectos de cada uno de sus elementos en el Performance Empresarial (PE), lo que representa una de las principales contribuciones de la investigación realizada en la presente tesis doctoral. Este estudio permitirá explicar la eficacia empírica de esta herramienta y su estructura conceptual para el desempeño de los nuevos negocios.

Este Capítulo detalla el enfoque metodológico adoptado para recolectar, analizar y presentar los datos que sustentan las hipótesis y objetivos planteados en la investigación. La metodología de investigación define las técnicas y procedimientos utilizados para garantizar que los hallazgos sean fiables, válidos y representativos del fenómeno estudiado. En este sentido, el objetivo perseguido en este Capítulo es presentar la metodología de investigación utilizada con la intención de contrastar empíricamente el modelo teórico propuesto y dar respuesta a las hipótesis planteadas. Como menciona Corona (2016), la metodología de investigación es fundamental para la adopción de técnicas correctas de recolección y análisis de datos que el investigador pueda utilizar para dar a conocer sus hallazgos.

Esta investigación se llevó a cabo siguiendo la metodología establecida por Edmondson y McManus (2007) y Bell et al. (2022). El proceso adoptado se organizó meticulosamente en varias fases esenciales. Primero, se determinó la naturaleza de los datos necesarios y se seleccionaron los instrumentos de medida adecuados. En la segunda fase, se desarrolló un cuestionario estructurado preliminar. A continuación, se procedió a la validación cualitativa del cuestionario mediante un estudio de Focus Group, lo que permitió ajustar y perfeccionar el instrumento de medición. Posteriormente, se estableció el cuestionario estructurado definitivo. La fase siguiente consistió en la recopilación de datos, que incluyó el trabajo de campo necesario para obtener información relevante y precisa. Una vez recopilados los datos, se procedió a un análisis exhaustivo, contrastando las teorías e hipótesis formuladas previamente, seguido de una interpretación detallada de los resultados. Finalmente, se elaboraron conclusiones fundamentadas a partir de los hallazgos del estudio. Este enfoque metódico y riguroso garantizó la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos, contribuyendo de manera significativa al conocimiento en el área de estudio.

## 4.1. Proceso metodológico.

El proceso metodológico de la investigación científica abarca una serie de procesos meticulosos que son esenciales para la generación de conocimiento válido y fiable (Bell et al., 2022). Entre estos procesos, se destaca la importancia de una estrategia de investigación bien definida, la cual debe estructurarse en torno a una pregunta clara y guiada por principios éticos (Bhaskar & Manjuladevi, 2016). Asimismo, la selección de un marco muestral adecuado garantiza la representatividad de la muestra y la validez de los resultados (Creswell & Clark, 2017). El muestreo, por su parte, permite extraer inferencias sobre una población amplia a partir del análisis de una muestra específica, destacando su relevancia en la obtención de datos precisos y significativos para la investigación (Malhotra & Birks, 2007).

Existen diferentes maneras de hacer investigación. Sin embargo, de acuerdo con Bell et al. (2022) existen algunos elementos centrales para todas ellas. Sin ser una lista exhaustiva, según estos autores, estos elementos deben de incluir una introducción, la revisión de literatura, el método de investigación, los resultados, la discusión y las conclusiones extraídas.

Los métodos de investigación son fundamentales para la adecuada adopción de las técnicas de recolección y análisis de datos que el investigador utiliza para dar a conocer sus hallazgos, dependiendo del enfoque que emplea en la investigación (Corona, 2016). Bhaskar y Manjuladevi (2016) describen una metodología de investigación como aquella que adopta un procedimiento sistemático para la creación de nuevo conocimiento. Este enfoque comienza con la identificación de la pregunta de investigación, seguida de una evaluación de las consideraciones éticas. Posteriormente, se detalla el diseño del estudio y se procede a la recogida de datos pertinentes. Finalmente, estos datos son sometidos a análisis estadístico para verificar su validez y fiabilidad antes de su publicación.

En consecuencia, se concibe la estrategia de investigación como un proceso de recopilación e interpretación de datos con objetivos claros. Easterby-Smith et al. (2015) señalan que la estrategia de investigación es un plan general respecto a cómo responder a la pregunta de investigación establecida por el investigador.

Como se mencionó, este estudio se llevó a cabo basado en la metodología propuesta por Edmondson y McManus (2007) y Bell et al. (2022), iniciando con la identificación de un

campo de interés específico, seguido de un exhaustivo análisis de la literatura relevante y la formulación de hipótesis de investigación. Considerando este procedimiento, el proceso adoptado fue meticulosamente estructurado en las siguientes etapas clave:

1. Diseño del cuestionario: Instrumentos de medida.
    a. Determinación de la naturaleza de los datos necesarios y selección de los instrumentos de medida.
    b. Propuesta del instrumento de medida del cuestionario estructurado.
    c. Validación cualitativa del cuestionario mediante un estudio de Focus Group.
    d. Elaboración del cuestionario estructurado final.
2. Trabajo de campo y descripción de la muestra.
3. Análisis, contrastación de las teorías e hipótesis planteadas e interpretación exhaustiva de los resultados.
4. Elaboración de conclusiones fundamentadas en los hallazgos del estudio.

Este enfoque secuencial garantiza una investigación rigurosa y sistemática, permitiendo una exploración profunda del tema en cuestión y asegurando la relevancia y la fiabilidad de los resultados obtenidos.

Con relación a la obtención de los datos adquiere especial relevancia el concepto de marco muestral, que se refiere a la estructura que permite seleccionar una muestra representativa de la población de interés (Rahi, 2017). En consonancia, Creswell y Clark (2017) describen el marco muestral como un listado exhaustivo que engloba todas las unidades pertenecientes a la población objetivo, de la cual se extraerá la muestra para el estudio. Esta definición subraya la importancia de establecer un marco bien definido para garantizar la representatividad y la validez de los resultados de la investigación.

Rahi (2017) conceptualiza la población como el conjunto completo de individuos o elementos que se desea estudiar o comprender, mientras que el muestreo es identificado como el procedimiento mediante el cual se elige un segmento representativo de dicha población para llevar a cabo la investigación. Este proceso implica la selección cuidadosa de una muestra específica de unidades de un universo más amplio, con el objetivo de examinar las características, creencias y actitudes de las personas. Hair et al. (2015) profundizan en esta definición, destacando el muestreo como una técnica esencial para la recolección de

datos que permite inferir propiedades y tendencias del grupo más grande basándose en el análisis de un subconjunto seleccionado de manera sistemática.

El muestreo mediante encuestas, según Malhotra y Birks (2007) y Cooper y Schindler (2014), permite realizar inferencias precisas sobre una población extensa a partir del análisis de una muestra reducida. La adecuada selección del método de muestreo, alineada con los fines y la estructura específica de la investigación, resulta crucial para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

Tras la fase de recopilación de datos, el siguiente paso consiste en su análisis detallado para extraer resultados, contrastar las teorías e hipótesis planteadas previamente y formular conclusiones, tal como indican Bell et al. (2022). Estos hallazgos serán expuestos en el siguiente capítulo.

Este procedimiento metodológico detallado, fundamentado en los criterios definidos por académicos como Edmondson y McManus (2007) y Bell et al. (2022), ha facilitado la captura meticulosa de datos y su evaluación exhaustiva, sentando las bases para la presentación de hallazgos relevantes y deducciones en esta investigación. Este enfoque no solo persigue la ampliación del espectro teórico, sino que también busca influir en la práctica, fomentando una interacción continua entre la teoría y su aplicación mediante la reinterpretación y reevaluación de las concepciones vigentes.

## 4.2. Recursos Clave y Aliados Clave

En esta sección se detalla el proceso de diseño del cuestionario utilizado en la investigación, con un enfoque en la selección y validación de los instrumentos de medida adecuados. Se estructura en varios subapartados que abordan distintos aspectos clave del diseño del cuestionario. El primero, determinación de la naturaleza de los datos necesarios y selección de los instrumentos de medida, analiza las necesidades específicas de datos y los criterios para la elección de las herramientas de medición más apropiadas. El segundo, propuesta del instrumento de medida del cuestionario estructurado, presenta la configuración inicial del cuestionario basado en los instrumentos seleccionados. El tercer subapartado, validación cualitativa del cuestionario mediante un estudio de Focus Group, describe el proceso de validación preliminar del cuestionario mediante la recopilación de opiniones y sugerencias de un grupo de expertos en el tema. Finalmente, el cuarto subapartado, elaboración del cuestionario estructurado final, detalla la integración de las mejoras y ajustes derivados del estudio de Focus Group, culminando en la versión final del cuestionario estructurado, asegurando con este proceso la relevancia, fiabilidad y validez de los instrumentos de medida utilizados en la investigación.

### 4.2.1. Determinación de la naturaleza de los datos necesarios y selección de los instrumentos de medida.

La revisión exhaustiva de la literatura que se ha llevado a cabo en los capítulos previos de esta tesis doctoral ha sido fundamental para la formulación de diversas hipótesis de investigación. Estas hipótesis están diseñadas para ser verificadas mediante el estudio empírico que se expone en las secciones siguientes. En particular, las hipótesis relacionadas con la estructura dimensional se encuentran claramente especificadas en la tabla 4.1, mientras que aquellas que se refieren a los efectos causales están detalladas en la tabla 4.2. Esta organización sistemática no solo permite una clara distinción entre las diferentes dimensiones y relaciones causales abordadas, sino que también facilita un análisis profundo y riguroso para asegurar una validación exhaustiva de las hipótesis formuladas, apoyadas en la literatura revisada, garantizando la solidez del enfoque metodológico adoptado en esta investigación.

*Tabla 4.1 Hipótesis sobre la estructura dimensional de los constructos de segundo orden.*

| Constructo | # | HIPÓTESIS |
|---|---|---|
| *Aspectos Financieros* | ***H1a*** | *La dimensión Estructura de Costes es uno de los factores del constructo Aspectos Financieros.* |
| | ***H1b*** | *La dimensión Flujo de Ingresos es uno de los factores del constructo Aspectos Financieros.* |
| *Interfaz con clientes* | ***H2a*** | *La dimensión Segmento de Mercado es uno de los factores del constructo Interfaz con clientes.* |
| | ***H2b*** | *La dimensión Canales es uno de los factores del constructo Interfaz con clientes.* |
| | ***H2c*** | *La dimensión Relación con Cliente es uno de los factores del constructo Interfaz con clientes.* |
| *Administración de la Infraestructura* | ***H3a*** | *La dimensión Recursos Clave es uno de los factores del constructo Administración de la Infraestructura.* |
| | ***H3b*** | *La dimensión Actividades Clave es uno de los factores del constructo Administración de la Infraestructura.* |
| | ***H3c*** | *La dimensión Aliados Clave es uno de los factores del constructo Administración de la Infraestructura.* |

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 4.2 Hipótesis sobre los efectos de causalidad.*

| # | HIPÓTESIS |
|---|---|
| *H4* | *El constructo Aspectos Financieros influye de forma directa y positiva sobre el Performance Empresarial.* |
| *H5* | *El constructo Producto influye de forma directa y positiva sobre el Performance Empresarial.* |
| *H6* | *El constructo Producto influye de forma directa y positiva sobre el constructo Aspectos Financieros.* |
| *H7* | *El constructo Interfaz con Clientes influye de forma directa y positiva sobre el Performance Empresarial.* |
| *H8* | *El constructo Interfaz con Clientes influye de forma directa y positiva sobre el constructo Aspectos Financieros.* |
| *H9* | *El constructo Interfaz con Clientes influye de forma directa y positiva sobre el Performance Empresarial.* |

*Fuente: Elaboración propia*

Las hipótesis formuladas configuran el esquema teórico y conceptual de esta investigación. El objetivo del estudio es analizar las interconexiones entre los distintos elementos que constituyen los modelos de negocio, agrupados en las cuatro dimensiones previamente establecidas: Aspectos Financieros, Producto, Interfaz con Clientes y

Administración de la Infraestructura. Estas dimensiones se abordan mediante las hipótesis H1, H2, H3, H6 y H8. Asimismo, se examinan los impactos de estos elementos en el PE a través de las hipótesis H4, H5, H7 y H9. Este enfoque se basa en las nueve variables definidas en el BMC de Osterwalder y Pigneur (2010), proporcionando una base estructurada para la evaluación empírica de las relaciones propuestas y su influencia en la eficacia organizacional.

El análisis del marco teórico se ha centrado en explorar las nueve variables fundamentales del BMC, estableciendo las bases para identificar los factores independientes que configuran los distintos constructos de esta investigación. En particular, el PE se ha seleccionado como la variable dependiente principal, un aspecto ampliamente examinado en la literatura científica en relación con los modelos de negocio (Zott et al., 2011). Esta selección permite una evaluación comprensiva de cómo las dimensiones del modelo de negocio influyen en la eficacia organizacional, ofreciendo un marco sólido para la validación empírica de las hipótesis planteadas.

A partir de esta definición, se plantea la recopilación de datos centrados en la evaluación cuantitativa de las nueve variables del BMC, complementada con datos sobre el PE obtenidos a través de indicadores subjetivos. Este proceso está diseñado para facilitar la validación empírica de las hipótesis propuestas, permitiendo una comprensión más profunda de la interacción entre los componentes del modelo de negocio y su impacto en el PE. A su vez, asegura una organización clara y una presentación sistemática de las premisas que guiarán la fase empírica de la investigación, estableciendo un marco coherente para la exploración y el análisis de las relaciones propuestas.

Easterby-Smith et al. (2015) identifican cinco estrategias fundamentales de investigación en el ámbito de las ciencias sociales: experimentación, realización de encuestas, análisis documental, historiografía y estudios de caso. Entre estas, la técnica de la encuesta destaca por su frecuente aplicación en las ciencias sociales, vinculándose estrechamente con un método deductivo de investigación (Saunders et al., 2009). Este enfoque de investigación se caracteriza por la recolección de datos a través de cuestionarios que han sido cuidadosamente elaborados con antelación. Esta estrategia permite obtener información sistemática y estructurada de los sujetos de estudio, facilitando así la comprensión y el análisis de fenómenos sociales bajo una óptica deductiva que parte de teorías y modelos existentes y avanza hacia la observación de casos específicos.

Este trabajo de tesis adopta un enfoque cuantitativo, utilizando un cuestionario estructurado dirigido específicamente a propietarios y gestores de empresas en México que cuentan con una trayectoria de entre dos y cinco años desde su fundación. Para evaluar las variables definidas dentro del marco teórico del estudio, se emplearon escalas de múltiples ítems. Estas escalas son herramientas esenciales en la investigación cuantitativa para la evaluación de constructos psicológicos (Churchill & Iacobucci, 2006), es decir, aquellos aspectos que no son directamente observables o susceptibles de ser medidos de manera directa.

La utilización de estas herramientas permitió recabar datos sistemáticos y estructurados sobre las percepciones, opiniones y actitudes de los participantes, enriqueciendo así la comprensión de las variables investigadas. Además, se optó por un diseño de encuesta que ofrece flexibilidad en su administración, permitiendo su aplicación a través de diversos canales. Esta encuesta previamente fue validada a través de la implementación de la técnica de Focus Group aplicada a tres grupos de expertos. Respecto al análisis de resultados, se siguió una metodología de ecuaciones estructurales, lo que permitió evaluar la interacción entre las variables y su impacto en el PE, ofreciendo una visión integral sobre las dimensiones del modelo de negocio y su contribución al PE.

### 4.2.2. Propuesta del instrumento de medida del cuestionario estructurado.

El método de encuesta a través de muestreo emplea cuestionarios meticulosamente diseñados para recabar datos de manera estructurada. Malhotra y Birks (2007) subrayan que este proceso facilita la extracción de conclusiones representativas sobre una población extensa mediante el análisis de una fracción menor de la misma. Esta técnica permite una aproximación eficiente y efectiva para comprender tendencias, actitudes y comportamientos en grupos amplios, basándose en el estudio detallado de muestras seleccionadas específicamente para este propósito.

#### 4.2.2.1. Diseño preliminar de cuestionario a partir del BMC y de la revisión de la literatura previa

En este estudio cuantitativo se utilizaron cuestionarios basados en las escalas Likert y Stapel para evaluar las percepciones de los participantes sobre variables clave. Junto a las escalas de medida se incluyeron preguntas de identificación esenciales para categorizar y segmentar a los encuestados según criterios específicos, como características sociodemográficas o características identificativas de sus negocios. Estas preguntas permiten a los investigadores analizar los datos de manera más precisa y obtener conclusiones significativas sobre diferentes subgrupos dentro de la población de estudio. Permiten ajustar y personalizar el análisis de datos según diferentes subgrupos, lo que puede revelar patrones y tendencias ocultas en la población general (Kapadia et al., 2016) y facilitan la identificación y eliminación de datos no válidos o inconsistentes, mejorando la fiabilidad del estudio.

La escala Likert, desarrollada por Rensis Likert en 1932, es una metodología reconocida que facilita la valoración del grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados frente a determinados enunciados. Se trata de una herramienta fundamental en la investigación social, destacando su valor en estudios cuantitativos (South et al., 2022). La escala genera datos de intervalo, permitiendo operaciones aritméticas como la suma, cálculo de medias y desviaciones estándar (Höhne et al., 2021). Su versatilidad se refleja en su compatibilidad con métodos estadísticos paramétricos y no paramétricos, dependiendo de los objetivos de la investigación. Puede administrarse por correo electrónico, llamadas telefónicas y entrevistas presenciales, aportando flexibilidad al proceso de recogida de datos (García, 2011). Este proceso permite obtener información cuantitativa a partir de percepciones y opiniones, mejorando la profundidad y precisión de los estudios sociales. Al desarrollar una escala Likert, es crucial examinar la validez y fiabilidad del instrumento y de los encuestados (Fryer & Nakao, 2020). Esta escala es fundamental en la investigación social, ya que cuantifica variables latentes que no pueden ser medidas directamente.

Esta metodología se complementa con la escala Stapel, desarrollada por Jan Stapel en la década de 1950, una técnica utilizada en la investigación de mercado para medir las actitudes de los consumidores hacia ciertos atributos de un producto o servicio (Vidali & Holeway, 1975). El propósito de esta escala es evaluar la proximidad o distancia con la que el participante asocia su percepción o actitud respecto al adjetivo en cuestión. Investigaciones diversas han reafirmado su utilidad y efectividad en la medición de

actitudes en diferentes áreas, incluyendo el marketing y la investigación del comportamiento del consumidor (Themistocleous et al., 2019).

En el diseño del cuestionario, se emplearon escalas tipo Likert para medir las percepciones de los participantes sobre las variables independientes en un espectro de cinco opciones de respuesta, que oscilan desde el "totalmente en desacuerdo" hasta el "totalmente de acuerdo", incluyendo una alternativa neutral para aquellos participantes indecisos ante las opciones extremas. Dicha herramienta de medición se distingue por su notable eficiencia en la cuantificación de actitudes, opiniones y percepciones, lo que la convierte en un recurso de gran valor. Su aplicación asegura una elevada fiabilidad y precisión en el análisis, enriqueciendo así la calidad y profundidad de los estudios realizados en el ámbito de las ciencias sociales (Ospina et al., 2008).

Para la evaluación de la variable dependiente, se optó por la escala tipo Stapel, por su enfoque para recoger valoraciones subjetivas de manera eficaz y directa. Este método permite una recogida detallada de percepciones y actitudes sobre la variable dependiente, contribuyendo a una mayor profundidad y precisión en el análisis de los datos recabados.

Esta aplicación combinada con escalas tipo Likert y Stapel asegura una recolección de datos robusta y precisa, permitiendo un análisis comprensivo de las percepciones de los participantes y su relación con las variables clave del estudio. En esencia, este cuestionario estructurado incluye una serie de escalas multi-atributo referidas a las distintas variables identificadas en el modelo propuesto con la siguiente estructura:

a) Preguntas para la identificación del perfil del encuestado.
b) Escalas tipo Likert de cinco posiciones (donde 1 indica total desacuerdo con la afirmación planteada y 5 total acuerdo) para las preguntas relacionadas con cada una de las nueve variables del BMC de Osterwalder y Pigneur (2010).
c) Escalas tipo Stapel de cinco posiciones (donde -2 indica mucho peor que sus competidores y 2 mucho mejor que los competidores) para las preguntas de la medición del PE.
d) Preguntas complementarias para la documentación de los resultados financieros.

#### 4.2.2.2. Preguntas para la identificación del perfil del encuestado.

Como se mencionó anteriormente, las preguntas de identificación en un cuestionario estructurado se consideran muy importantes para poder categorizar y segmentar a los encuestados según criterios específicos en base a los intereses de la investigación, como características sociodemográficas o empresariales. Estas preguntas permiten obtener información valiosa para asegurar que la muestra sea representativa del grupo de interés mejorando la precisión y relevancia de los hallazgos obtenidos. Al contar con la personalización del análisis de datos, se facilita la identificación de patrones específicos dentro de subgrupos permitiendo el control de calidad al detectar y eliminar datos inconsistentes o irrelevantes (Kapadia et al., 2016).

Para los fines de esta investigación se consideraron las siguientes preguntas de identificación:

1. Edad
2. Género
3. Nivel máximo de estudios
4. Cantidad de negocios que actualmente tiene
5. Fecha de inicio de operaciones de su último negocio (mes y año)
6. Lugar de inicio de operaciones del negocio (Municipio y Estado)
7. Sector principal del negocio
8. Número total de empleados de su último negocio
9. Indique cuál de los siguientes modelos de negocio conoce: CANVAS (Osterwalder), Leen CANVAS, Plan de Negocios, Otro.
10. Para la generación de su negocio ¿utilizó un modelo de negocio planificado?

Las preguntas 1 a 3 corresponden a los datos demográficos que permiten categorizar y segmentar a los encuestados según características específicas como edad, género y nivel educativo. Este tipo de preguntas demográficas son muy importantes para poder contextualizar las respuestas permitiendo analizar cómo los diferentes subgrupos dentro de la población objetivo pueden tener perspectivas o comportamientos diferenciados. Además, ayudan a proporcionar información que es considerada relevante para asegurar que la muestra sea representativa del grupo de interés mejorando la precisión y validez de los resultados (Hughes et al., 2022).

Las preguntas 4 a 10 están diseñadas para poder identificar el perfil de los encuestados considerando su nivel de conocimiento y familiaridad con los modelos de negocio, así como en su experiencia en el ámbito del emprendimiento. Este tipo de preguntas son importantes para poder contextualizar las respuestas y comprender cómo el grado de conocimiento y experiencia del encuestado influye en sus respuestas otorgadas. Esto permite realizar un análisis segmentado y más preciso para comparar las respuestas de personas con diferentes niveles de experiencia y conocimiento, generando una visión integral y representativa del perfil de los emprendedores y su comprensión de los modelos de negocio. Esto contribuye a poder tener una evaluación más completa de cómo los emprendedores según sus conocimientos responden en contextos variados, aportando valor al análisis de este estudio.

#### 4.2.2.3. Escalas tipo Likert para la medición de los constructos del BMC.

La construcción de las escalas tipo Likert se estableció en base a las preguntas formuladas por Osterwalder y Pigneur (2010) en el BMC, de tal forma que se aseguró que cada ítem reflejara fielmente el enfoque original del modelo propuesto por estos autores. Estas escalas se diseñaron cuidadosamente para capturar los conceptos de cada componente de establecido en el BMC. Para mantener la coherencia conceptual, las preguntas se organizaron siguiendo la secuencia lógica del BMC, lo que simplifica la comprensión de las relaciones estructurales entre los componentes del modelo, permitiendo un análisis cuidadoso de su influencia directa e indirecta en el PE.

La tabla 4.3 proporciona un desglose detallado de cada una de estas preguntas en el orden en que son presentadas por Osterwalder y Pigneur (2010) y organizadas en función de las variables clave del BMC. A partir de estas preguntas originales, se desarrollaron ítems específicos que están directamente relacionados con las variables del BMC. Estos ítems fueron reorganizados en un cuestionario preliminar, diseñado para abarcar de manera coherente cada uno de los factores del modelo de negocio.

*Tabla 4.3 Preguntas de Osterwalder y Pigneur (2010) relativas a las dimensiones de las variables del Busines Model Canvas.*

| Variable | Preguntas de Osterwalder y Pigneur (2010) |
|---|---|
| **Segmento de Mercado** | • ¿Para quién estamos creando valor?<br>• ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? |
| **Propuesta de Valor (Producto)** | • ¿Qué valor le entregamos al cliente?<br>• ¿Cuál de los problemas de nuestros clientes estamos ayudando a resolver?<br>• ¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?<br>• ¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de mercado? |
| **Canales** | • ¿A través de qué canales quieren llegar nuestros segmentos de clientes?<br>• ¿Cómo los estamos alcanzando ahora?<br>• ¿Cómo se integran nuestros canales?<br>• ¿Cuáles funcionan mejor?<br>• ¿Cuáles son más rentables?<br>• ¿Cómo los estamos integrando con las rutinas de los clientes? |
| **Relación con Clientes** | • ¿Qué tipo de relación espera cada uno de nuestros segmentos de clientes que establezcamos y mantengamos con ellos?<br>• ¿Cuáles hemos establecido?<br>• ¿Qué tan costosos son?<br>• ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio? |
| **Flujo de Ingresos** | • ¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?<br>• ¿Por qué pagan actualmente?<br>• ¿Cómo están pagando actualmente?<br>• ¿Cómo preferirían pagar?<br>• ¿Cuánto contribuye cada Flujo de Ingresos a los ingresos generales? |
| **Recursos Clave** | • ¿Qué Recursos Clave requieren nuestras propuestas de valor?<br>• ¿Qué Recursos Clave requieren nuestros canales de distribución?<br>• ¿Qué Recursos Clave requieren nuestras relaciones con los clientes?<br>• ¿Qué Recursos Clave requieren nuestros Flujos de Ingresos? |
| **Actividades Clave** | • ¿Qué Actividades Clave requieren nuestras propuestas de valor?<br>• ¿Qué Actividades Clave requieren nuestros canales de distribución?<br>• ¿Qué Actividades Clave requieren nuestras relaciones con los clientes?<br>• ¿Qué Actividades Clave requieren nuestros Flujos de Ingresos? |
| **Aliados Clave** | • ¿Quiénes son nuestros aliados clave?<br>• ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?<br>• ¿Qué Recursos Clave estamos adquiriendo de los socios?<br>• ¿Qué Actividades Clave realizan los socios? |
| **Estructura de Costes** | • ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?<br>• ¿Qué Recursos Clave son los más caros?<br>• ¿Qué Actividades Clave son más caras? |

*Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2010)*

La versión preliminar de este cuestionario que se presenta a continuación está diseñada para pasar por un proceso de validación mediante Focus Groups. Esta etapa de validación es importante, ya que permite ajustar y perfeccionar los ítems, asegurando que las medidas finales para cada factor del modelo sean precisas y relevantes. El proceso de validación tiene como objetivo no solo confirmar la coherencia y la claridad de las escalas, sino también garantizar que capturen de manera efectiva las interacciones entre las diversas dimensiones del modelo de negocio y su contribución al éxito empresarial.

***Producto (Propuesta de Valor)***

Los ítems generados para la escala de medida del constructo Producto (Propuesta de Valor) desarrollados a partir de las preguntas propuestas por Osterwalder y Pigneur (2010) se centran en aspectos críticos de la Propuesta de Valor, esenciales para evaluar cómo las decisiones de diseño de productos y servicios impactan en el éxito emprendedor.

Las preguntas de Osterwalder y Pigneur (2010) abordan el valor entregado al cliente, los problemas que se resuelven, las necesidades satisfechas y los paquetes de productos y servicios ofrecidos a cada segmento de mercado. A partir de estas preguntas, se han desarrollado los siguientes ítems específicos que permiten a los directivos y empresarios identificar y evaluar estos aspectos con precisión:

1. Identificamos claramente las necesidades de los clientes que se querían satisfacer con nuestros productos y/o servicios.
2. Identificamos claramente el problema que nuestros productos y/o servicios le resolverían al cliente.
3. Diseñamos productos y/o servicios diferenciados para cada uno de los segmentos de mercado seleccionados.
4. Diseñamos productos y/o servicios diferenciados en comparación a la competencia (competidores de características semejantes en tamaño y capacidad).

El comprender y satisfacer las necesidades de los clientes es esencial para desarrollar una Propuesta de Valor efectiva, garantizando que los productos y servicios se alineen con las expectativas del mercado y aumenten la probabilidad de éxito (Anderson et al., 2006). Identificar y resolver problemas específicos de los clientes añade un valor significativo a la oferta de la empresa, mejorando la satisfacción y lealtad del cliente (Teece, 2010). La adaptación de productos y servicios a distintos segmentos de mercado permite atender con

precisión las necesidades y preferencias de cada grupo, lo que incrementa la efectividad de la Propuesta de Valor y facilita la segmentación y personalización, aumentando así la competitividad (Kotler & Keller, 2009). Además, la diferenciación frente a la competencia es clave para destacar en el mercado y captar una mayor cuota, evaluando la capacidad de la empresa para ofrecer algo único y mantener una ventaja competitiva sostenible (Porter, 1985).

***Interfaz Con Clientes: Segmento de Mercado***

Los ítems diseñados para la escala de medida del constructo Segmento de Mercado se enfocan en aspectos fundamentales que facilitan la identificación y evaluación de los segmentos de mercado, proporcionando una comprensión detallada de cómo las decisiones estratégicas de segmentación influyen en el éxito de los emprendedores. A través de esta alineación con el BMC, se asegura que los ítems seleccionados aborden de manera efectiva los elementos críticos que determinan la adecuada segmentación de mercado.

A continuación, se presentan los ítems desarrollados a partir de las preguntas planteadas por Osterwalder y Pigneur (2010), orientadas a reflexionar sobre la creación de valor para diferentes segmentos y a la identificación de clientes estratégicos:

1. Identificamos claramente los diferentes segmentos de mercado a los cuales irían dirigidos nuestros productos y/o servicios.
2. Definimos quiénes eran los clientes más importantes para nuestro negocio.
3. Acertamos al definir quiénes eran los clientes más importantes para nuestro negocio.
4. Validamos que los clientes más importantes tenían el perfil socioeconómico adecuado para adquirir los productos o servicios a ofrecer.
5. Identificamos claramente las características de los clientes potenciales de nuestro negocio.
6. Validamos si el tamaño del mercado para el cual se crearían los productos o servicios era lo suficientemente grande.

El conocer y segmentar adecuadamente el mercado es esencial para ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades específicas de cada grupo de clientes, permitiendo a las empresas optimizar sus esfuerzos de marketing y desarrollo de productos, así como la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa (Kotler & Keller, 2012). La

identificación de los clientes más valiosos y la priorización de recursos hacia ellos permiten maximizar el valor entregado y recibido, asegurando que los esfuerzos estratégicos estén alineados con los segmentos de mayor impacto económico (Best, 2013). El validar correctamente la identificación de los clientes más importantes es crucial para fundamentar las estrategias de negocio en un entendimiento preciso del mercado objetivo, lo cual es esencial para el éxito emprendedor (Johnson et al., 2008).

Uno de los aspectos clave para garantizar la viabilidad económica de un modelo de negocio es verificar que el mercado objetivo posea el perfil socioeconómico adecuado para adquirir los productos o servicios ofrecidos, ya que esto permite confirmar la capacidad y disposición de pago de los clientes, asegurando así una demanda sostenible (Wedel & Kamakura, 2002). Identificar las características específicas de los clientes potenciales permite personalizar ofertas y estrategias de marketing, incrementando la relevancia y efectividad de las iniciativas comerciales (Solomon, 2020). Para asegurar que existe una demanda suficiente que justifique la inversión y el desarrollo de productos o servicios, es crucial validar el tamaño del mercado. Este paso permite minimizar el riesgo de entrar en mercados demasiado pequeños o saturados, además de evaluar la viabilidad y el potencial de crecimiento del negocio (McDonald & Dunbar, 2013).

### *Interfaz con Clientes: Canales de Distribución y Comunicación*

Los ítems relacionados con los Canales de Distribución y Comunicación son fundamentales para identificar y evaluar la Interfaz con Clientes. La selección de estos ítems, que conforman la escala de medida del constructo Canales en el modelo teórico de esta investigación también se basa en las preguntas formuladas por Osterwalder y Pigneur (2010) en el BMC. Estas preguntas examinan los canales utilizados para alcanzar los segmentos de clientes, así como su integración, efectividad, rentabilidad y alineación con las rutinas de los clientes. A partir de estas preguntas, se han desarrollado los ítems específicos que permiten identificar y evaluar estos aspectos con precisión, los cuales se presentan a continuación:

1. Investigamos las diferentes opciones a través de las cuales los clientes podrían ser contactados.
2. Validamos con los clientes la forma en que éstos querían ser contactados.
3. Evaluamos los canales de comunicación más efectivos.

4. Identificamos claramente los canales de comunicación más rentables para el negocio.
5. Investigamos las diferentes opciones en las que nuestro producto o servicio podía ser entregado a nuestros clientes.
6. Validamos con los clientes cuál es la forma en que éstos querían recibir nuestros productos y servicios.
7. Evaluamos los canales de distribución más efectivos para el negocio.
8. Evaluamos los canales de comunicación más rentables para el negocio.
9. Investigamos los diferentes canales de distribución a través de los cuales los competidores hacían llegar los productos y servicios a los clientes.
10. Identificamos claramente cómo los canales de distribución y comunicación se integran con las rutinas y hábitos de los clientes.

Para diseñar estrategias de comunicación efectivas es muy relevante el poder identificar las diversas formas en que los clientes pueden ser contactados (Kotler & Keller, 2012). Entender cómo los clientes prefieren ser contactados incrementa su satisfacción y la efectividad de las campañas de comunicación (Duncan & Moriarty, 1998), asegurando que las empresas ajusten sus estrategias a las expectativas y hábitos de los consumidores. Estos ítems permiten evaluar el efecto de las preferencias de los clientes.

Para optimizar los esfuerzos de marketing y enfocar los recursos en los medios más impactantes, es fundamental evaluar la efectividad de los canales de comunicación (Keller, 2001). Determinar la rentabilidad de estos canales permite a las empresas gestionar sus recursos de manera eficiente, maximizando el impacto de sus inversiones en marketing.

Por su lado, para diseñar una estrategia de distribución efectiva es clave examinar las diferentes opciones existentes para la entrega de los productos o servicios (Bowersox et al., 2020). La identificación de los métodos de entrega más adecuados para los clientes permite mejorar su experiencia y la eficiencia del proceso de distribución. Conocer las preferencias de entrega de los clientes asegura que las empresas adapten sus métodos a sus expectativas y necesidades, optimizando tanto las operaciones logísticas como la satisfacción del cliente.

El evaluar la efectividad y rentabilidad de los canales de distribución permite a las empresas mejorar sus operaciones y garantizar una distribución eficiente y rentable servicios (Bowersox et al., 2020). Para mejorar las estrategias de comunicación y distribución, y así mantener la competitividad en el mercado, es esencial analizar los canales utilizados por los competidores (Porter, 1985), ya que este análisis proporciona información

valiosa que facilita la toma de decisiones estratégicas. Asegurar la integración de los Canales de Distribución y Comunicación con las rutinas y hábitos de los clientes mejora la conveniencia y accesibilidad de los productos y servicios, aumentando así la satisfacción del cliente y el éxito en la implementación de las estrategias de marketing y distribución (Mittal & Sheth, 2004).

***Interfaz Con Clientes: Relación con Clientes***

Para desarrollar la escala de medida del constructo Relación con Clientes del modelo teórico de esta investigación, se han seleccionado ítems basados en su coherencia con las preguntas formuladas por Osterwalder y Pigneur (2010) en el BMC, las cuales abordan las expectativas de los segmentos de clientes, las relaciones establecidas, así como sus costes e integración en el modelo de negocio, permitiendo una identificación y evaluación precisa de dichas relaciones.

La consistencia con el BMC asegura que los ítems desarrollados aborden de manera efectiva los elementos esenciales que determinan la calidad y efectividad de las relaciones con los clientes, los cuales se presentan a continuación:

1. Investigamos las diferentes formas de mantener una relación activa y continua (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc.) con los clientes.
2. Validamos con los clientes cómo querían ellos mantener una relación activa y continua con el negocio.
3. Evaluamos el tipo de relación más efectiva.
4. Identificamos claramente el mejor tipo de relación con cada tipo de cliente.
5. Realizamos un análisis de coste-beneficio con relación a la estrategia para mantener una relación activa y continua con los clientes.
6. Investigamos los mecanismos que tenían los competidores para mantener una relación activa y continua con los clientes.
7. Identificamos claramente la integración de las relaciones con los clientes con el resto del modelo de negocio.

Para diseñar estrategias de relación efectivas con los clientes es crucial explorar diversas formas de interacción (Peppers & Rogers, 2016). Este enfoque nos permite identificar las mejores prácticas para fomentar la lealtad y satisfacción del cliente,

asegurando que las tácticas implementadas sean eficaces y adecuadas a las necesidades específicas del mercado. Para asegurar que las estrategias de relación sean bien recibidas y efectivas, es fundamental validar con los clientes sus preferencias acerca de cómo éstos desean mantener su relación con la empresa (Payne & Frow, 2005).

Evaluar qué tipo de relación es más efectiva nos ayuda a focalizar los recursos en las estrategias que generan más valor tanto para el cliente como para la empresa (Berry, 2002). Este análisis es esencial para optimizar las relaciones con los clientes, permitiendo una asignación eficiente de recursos y una maximización del impacto positivo en la satisfacción y lealtad del cliente. Personalizar la relación con cada tipo de cliente incrementa su satisfacción y lealtad (Sheth & Parvatiyar, 2000), facilitando la segmentación y personalización de las estrategias de relación.

Integrar las relaciones con los clientes con el resto del modelo de negocio mejora la coherencia y efectividad de las estrategias empresariales (Treacy & Wiersema, 1995), siendo crucial para una implementación exitosa y coherente.

***Aspectos Financieros: Flujos de Ingresos***

Los ítems seleccionados para evaluar el constructo de Flujos de Ingresos se centran en aspectos fundamentales para comprender cómo las decisiones estratégicas afectan la rentabilidad y la sostenibilidad de una empresa dentro de un modelo de negocio, estando alineados con las preguntas formuladas en el BMC de Osterwalder y Pigneur (2010).

Dichas preguntas exploran diversos aspectos del Flujo de Ingresos, tales como el valor que los clientes están dispuestos a pagar, los importes que pagan actualmente, sus métodos de pago, sus preferencias de pago y la contribución de cada tipo de Flujo de Ingresos al total de ingresos. Basándose en estas preguntas, se han desarrollado ítems específicos que permiten identificar y evaluar con precisión estos Aspectos Financieros críticos. A continuación, se presentan los ítems desarrollados en relación con este constructo:

1. Identificamos claramente el verdadero valor diferenciador por el cual los clientes estarían dispuestos a pagar.
2. Investigamos cuanto estarían dispuestos a pagar los clientes por el valor diferenciador de nuestros productos y/o servicios.

3. Investigamos cuanto estaban pagando los clientes para cubrir esa necesidad antes de haber iniciado nuestro negocio.
4. Investigamos los medios que estaban utilizando los clientes para realizar sus pagos antes de haber iniciado nuestro negocio.
5. Identificamos claramente la forma en que preferirían pagar nuestros clientes antes de haber iniciado nuestro negocio.
6. Identificamos claramente cuanto contribuiría cada forma de pago (crédito, contado, arrendamiento, etc.) a los ingresos totales de nuestro negocio.

Determinar cuánto pagan actualmente los clientes proporciona una base esencial para establecer precios competitivos y descubrir oportunidades de diferenciación (Nagle et al., 2017). Este conocimiento permite ajustar la Propuesta de Valor de acuerdo con las expectativas del mercado. Además, comprender los métodos de pago preferidos por los clientes es vital para facilitar las transacciones y mejorar la experiencia del usuario (Dahlberg et al., 2015). Adaptar los sistemas de cobro según estas preferencias incrementa la satisfacción y lealtad del cliente, lo que es fundamental para el éxito a largo plazo de la empresa.

Además, identificar el valor agregado por el cual los clientes estarían dispuestos a pagar más que por productos de la competencia ayuda a las empresas a destacar sus ofertas y justificar precios más altos (Anderson et al., 2006). Este conocimiento es crucial para diferenciarse en el mercado y crear una ventaja competitiva sostenible. Asimismo, investigar cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes permite desarrollar estrategias de precios óptimas que maximicen los ingresos sin alienar a los consumidores (Monroe, 2003). Por último, evaluar cómo diferentes formas de pago contribuyen a los ingresos totales permite a las empresas gestionar mejor sus flujos de caja y tomar decisiones informadas sobre políticas de crédito y financiación (Peppard & Ward, 2016), lo cual es esencial para una planificación financiera eficaz y una gestión eficiente de los recursos.

Estos ítems son fundamentales para la búsqueda de una relación con el rendimiento empresarial porque permiten una evaluación integral de factores clave que influyen en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

***Aspectos Financieros: Estructura de Costes***

La selección de ítems para evaluar la Estructura de Costes se enfoca en aspectos fundamentales para analizar cómo las decisiones financieras impactan en el éxito de los emprendimientos. Esta elección se justifica por la coherencia con las preguntas formuladas por Osterwalder y Pigneur (2010) en el BMC, las cuales abordan los costes inherentes al modelo de negocio, identificando los Recursos Clave más costosos y las Actividades Clave más onerosas, garantizando que los ítems seleccionados aborden de manera efectiva los componentes esenciales que influyen en la gestión de costes. A partir de estas preguntas se han desarrollado los siguientes ítems específicos que facilitan la identificación y evaluación precisa de estos Aspectos Financieros:

1. Identificamos claramente los costes más importantes inherentes al modelo de negocio.
2. Identificamos claramente cuáles de los costes eran variables.
3. Identificamos claramente cuáles de los costes eran fijos.
4. Cuantificamos los costes correctamente.
5. Evaluamos costes bajos contra una estrategia de una propuesta de mayor valor (que implica mayores costes).
6. Identificamos claramente los Recursos Clave (inversiones tangibles o intangibles) más costes para el negocio.
7. identificamos claramente las Actividades Clave más costosas para el negocio.

Estos ítems son esenciales porque proporcionan una visión detallada y estructurada de los costes asociados con el modelo de negocio. La identificación de las inversiones y actividades más costosas permite a las empresas entender dónde se concentran sus mayores gastos, lo cual es crucial para la gestión financiera y la toma de decisiones estratégicas (Nagle et al., 2017). Además, la distinción entre costes fijos y variables ayuda a las empresas a manejar mejor su Estructura de Costes y a adaptarse a cambios en el entorno empresarial (Monroe, 2002). Finalmente, la evaluación de la estrategia de costes bajos frente a una estrategia de mayor valor añade una dimensión estratégica al análisis, permitiendo a las empresas considerar el impacto de sus decisiones de costes en su Propuesta de Valor y competitividad (Anderson et al., 2006).

***Infraestructura Administrativa: Actividades Clave***

Los ítems para construir la escala de medida del constructo Actividades Clave se centran en identificar y evaluar aspectos críticos como la gestión eficiente de recursos y la optimización de procesos operativos, esenciales para entender cómo las decisiones estratégicas en este ámbito impactan en el éxito de los emprendimientos, es decir, se enfocan en las Actividades Clave necesarias para sostener la Propuesta de Valor, los Canales, las Relaciones con Clientes y los Flujos de Ingresos.

Los ítems desarrollados completan la frase "Identificamos claramente las Actividades Clave que…":

1. se requerían para apoyar la Propuesta de Valor.
2. se requerían para establecer y mantener los Canales de Distribución y Comunicación con los clientes.
3. se requerían para establecer y mantener las relaciones con los clientes.
4. se requerían para la generación adecuada de los Flujos de Ingresos.

Determinar las actividades esenciales para respaldar la Propuesta de Valor resulta fundamental para garantizar que la empresa pueda cumplir con sus promesas al cliente (Teece, 2010). Este enfoque permite definir y gestionar claramente todos los aspectos operativos necesarios para entregar valor de manera efectiva. Asimismo, identificar las actividades necesarias para establecer y mantener canales eficientes de distribución y comunicación permite a la empresa optimizar sus procesos logísticos y de marketing (Christopher, 2016), asegurando así la eficacia en la entrega de productos y servicios al cliente.

Para mantener relaciones sólidas y duraderas con los clientes, es indispensable identificar y gestionar actividades específicas que fomenten la satisfacción y lealtad del cliente (Grönroos, 1994). Este enfoque estratégico en las interacciones con los clientes asegura que la empresa mantenga un alto nivel de compromiso y calidad en sus relaciones. Además, identificar las actividades que generan ingresos permite a la empresa centrar sus esfuerzos en las operaciones que más contribuyen a su sostenibilidad financiera (Johnson et al., 2008), lo cual es crucial para optimizar la rentabilidad y eficiencia operativa.

Los ítems propuestos son esenciales para evaluar la relación de estos factores con el PE, considerando que las Actividades Clave debe respaldar la Propuesta de Valor, optimizar los procesos de distribución y comunicación, mantener relaciones sólidas con los clientes y enfocar los esfuerzos en las actividades generadoras de ingresos.

***Infraestructura Administrativa: Recursos Clave***

En el desarrollo de la escala de medida para el constructo Recursos Clave se han seleccionado ítems que permiten identificar y evaluar aspectos esenciales como la infraestructura tecnológica y el capital humano, entre otros.

La fundamentación para la elección de estos ítems se basa en su coherencia con las preguntas formuladas por Osterwalder y Pigneur (2010) en el BMC. Estas preguntas exploran los Recursos Clave necesarios para respaldar la Propuesta de Valor, los Canales, las Relaciones con Clientes y los Flujos de Ingresos. Esta alineación asegura que los ítems seleccionados aborden de manera integral los componentes críticos que influyen en la gestión eficaz de los recursos.

Los ítems desarrollados se presentan a continuacióncompletando la frase "Identificamos claramente los Recursos Clave (inversiones) que…":

1. se requerían para apoyar la Propuesta de Valor.
2. se requerían para fortalecer los canales de comunicación con los clientes.
3. se requerían para fortalecer los canales de distribución con los clientes.
4. se requerían para fortalecer las relaciones con los clientes.
5. se requerían para la generación adecuada de los Flujos de Ingresos.

Para que una empresa cumpla con sus promesas al cliente es fundamental establecer los recursos esenciales para respaldar la Propuesta de Valor (Barney, 1991). Este proceso garantiza que todos los activos necesarios para proporcionar valor estén claramente definidos y gestionados de manera eficiente. Asimismo, identificar los recursos necesarios para establecer y mantener canales efectivos de comunicación permite a la empresa optimizar sus procesos de marketing y asegurar una comunicación fluida con los clientes (Keller, 2001), lo cual es esencial para la eficacia de las estrategias de marketing.

El determinar los recursos necesarios para fortalecer los canales de distribución permite a la empresa optimizar sus procesos logísticos y asegurar una entrega eficiente de

productos y servicios al cliente (Christopher, 2016). Este enfoque asegura que la empresa disponga de los medios necesarios para cumplir con sus compromisos de entrega. Además, mantener relaciones sólidas y continuas con los clientes requiere la identificación y gestión de recursos específicos que fomenten la satisfacción y lealtad del cliente (Grönroos, 1994). Este proceso asegura que la empresa cuente con los recursos necesarios para apoyar sus esfuerzos de gestión de relaciones con los clientes (CRM).

Por último, identificar los recursos que generan ingresos permite a la empresa centrar sus esfuerzos en las operaciones que más contribuyen a su sostenibilidad financiera (Johnson et al., 2008). Este enfoque es crucial para optimizar la rentabilidad y la eficiencia operativa de la empresa, asegurando así su viabilidad a largo plazo. En conjunto, estos ítems no solo garantizan una operación eficiente y eficaz, sino que también aseguran la sostenibilidad financiera y el éxito continuo de la empresa.

### *Infraestructura Administrativa: Aliados Clave*

Las preguntas de Osterwalder y Pigneur (2010) en relación con los Aliados Clave abordan cuestionamientos sobre quiénes son los socios y proveedores clave, qué recursos estratégicos se adquieren de ellos y qué procesos clave realizan. Estas preguntas se enfocan en aspectos esenciales para identificar y evaluar a socios estratégicos y proveedores clave, como alianzas con empresas tecnológicas, acuerdos con distribuidores y colaboraciones con instituciones de investigación.

A partir de estas cuestiones, se desarrollaron los ítems específicos que permiten a los encuestados identificar y evaluar estos aspectos con precisión, garantizando así una coherencia con el marco teórico del BMC. Los ítems desarrollados se presentan a continuación:

Identificamos claramente…

1. los aliados estratégicos que se requerían para apoyar la Propuesta de Valor.
2. los aliados estratégicos que se requerían para fortalecer los Canales de Distribución y Comunicación con los clientes.
3. los aliados estratégicos que se requerían para fortalecer las relaciones con los clientes.
4. los aliados estratégicos que se requerían para la generación adecuada de los Flujos de Ingresos.

5. los principales proveedores que se requerían para apoyar la Propuesta de Valor.
6. los principales proveedores que se requerían para fortalecer los Canales de Distribución y Comunicación con los clientes.
7. los Recursos Clave que se podían adquirir de los aliados estratégicos.
8. qué Actividades Clave realizan los aliados.

Los aliados estratégicos son fundamentales para complementar los recursos y capacidades de una empresa, permitiendo ofrecer una Propuesta de Valor más sólida (Dyer & Singh, 1998). Este aspecto garantiza que las asociaciones clave estén claramente identificadas y alineadas con los objetivos corporativos. Colaborar con aliados que fortalezcan los Canales de Distribución y Comunicación mejora la eficiencia y eficacia en la entrega de productos y servicios (Christopher, 2016), lo que es crucial para optimizar los procesos logísticos y de marketing.

Mantener relaciones sólidas con los clientes a través de aliados estratégicos puede aumentar la satisfacción y lealtad del cliente (Morgan & Hunt, 1994). Este enfoque asegura que los Aliados Clave estén involucrados en la gestión de relaciones con los clientes. Identificar aliados que contribuyan a la generación de ingresos es vital para la sostenibilidad financiera de la empresa (Gulati et al., 2000), permitiendo focalizar las asociaciones en actividades que incrementen la rentabilidad. Además, los proveedores clave suministran los recursos necesarios para que la empresa pueda cumplir con su Propuesta de Valor (Porter, 1985), garantizando que los proveedores esenciales estén claramente identificados y gestionados.

Trabajar con proveedores que fortalezcan los Canales de Distribución y Comunicación mejora la integración y coordinación en la cadena de suministro (Mentzer et al., 2001), asegurando una entrega eficiente y eficaz. Identificar los Recursos Clave adquiridos de los aliados permite a la empresa maximizar el valor de las asociaciones estratégicas (Barney, 1991), optimizando la utilización de recursos externos. Definir claramente las actividades que realizan los aliados estratégicos asegura que todas las funciones críticas estén cubiertas y alineadas con la estrategia de la empresa (Teece, 2010), lo que es esencial para una coordinación y gestión efectiva de las alianzas.

#### 4.2.2.4. Escalas tipo Stapel para la Medida del constructo Performance Empresarial

Para la medición de PE se partió de una revisión teórica de las escalas de medida empleadas por diversas investigaciones previas utilizando escalas tipo Stapel. Como se explicó previamente, el uso de la escala Stapel para la generación de la medida del constructo PE se fundamenta en su capacidad para captar percepciones y actitudes de manera precisa y directa. Su propósito es medir la proximidad o distancia con la que los participantes asocian su percepción respecto a un adjetivo específico, sin necesidad de pruebas previas de bipolaridad de los términos utilizados (Brown et al., 2020).

Para evaluar la variable dependiente, la escala Stapel se adapta perfectamente, permitiendo una recogida detallada de valoraciones subjetivas a través de un rango de respuestas de -2 a +2. Este enfoque facilita la captura de percepciones más matizadas y contribuye a una mayor profundidad y precisión en el análisis de los resultados obtenidos.

El performance puede ser evaluado tanto objetivamente como subjetivamente (Liu, 2011). Para efectos de esta investigación, y considerando la disponibilidad de la información, se utilizarán principalmente medidas subjetivas.

Jantunen et al. (2008) emplean métodos subjetivos para medir el rendimiento empresarial, destacando varias ventajas asociadas a este enfoque. En primer lugar, la recolección de datos es más sencilla con métodos subjetivos en comparación con los métodos objetivos, ya que los administradores a menudo se muestran reacios a proporcionar datos objetivos sobre sus propias empresas (Shoham, 1998). Además, los gerentes tienden a preferir la evaluación del desempeño a través de indicadores subjetivos en lugar de objetivos, lo que sugiere que los métodos subjetivos son más favorables y cómodos para ellos (Liu, 2011). Por último, los resultados obtenidos mediante indicadores subjetivos tienden a correlacionarse positivamente con los resultados obtenidos a través de indicadores objetivos, lo cual refuerza la validez y fiabilidad de los métodos subjetivos en la medición del rendimiento empresarial (Styles, 1998). En conjunto, estas ventajas hacen que el enfoque subjetivo sea una opción viable y eficaz para la evaluación del desempeño empresarial.

La tabla 4.4 muestra los ítems seleccionados y las fuentes de los autores que se utilizaron para construir la escala de medida del constructo PE incluido en el modelo teórico.

*Tabla 4.4 Medida del constructo Performance Empresarial.*

| Medida | Autores |
|---|---|
| Cómo considera que le fue el año pasado en comparación a sus metas y objetivos con relación… | |
| al volumen de ventas. | Protogerou et al. (2012) |
| a la adquisición de nuevos clientes. | Morgan et al. (2009) |
| al aumento de las ventas a los clientes actuales. | Morgan et al. (2009) |
| a la retención de clientes. | Morgan & Strong (2003) |
| al crecimiento en los ingresos por ventas. | Morgan et al. (2009) |
| a la satisfacción de los clientes. | Morgan & Strong (2003) |
| a la utilidad neta (ganancias libres de impuestos). | Protogerou et al. (2012) |
| al margen de utilidad de neta (Relación de las ganancias contra las ventas). | Protogerou et al. (2012) |
| al retorno de la inversión (Relación de las ganancias contra la inversión). | Morgan et al. (2009)<br>Morgan y Strong (2003)<br>Protogerou et al. (2012) |
| al volumen de ventas. | Protogerou et al. (2012) |
| a la adquisición de nuevos clientes. | Morgan et al. (2009) |
| al aumento de las ventas a los clientes actuales. | Morgan et al. (2009) |
| al crecimiento en ventas. | Morgan y Strong (2003) |
| a la retención de clientes. | Morgan y Strong (2003) |
| al crecimiento en los ingresos por ventas. | Morgan et al. (2009) |
| a la satisfacción de los clientes. | Morgan y Strong (2003) |
| a alcanzar metas financieras. | Morgan et al. (2009) |
| a la utilidad neta (ganancias libres de impuestos). | Protogerou et al. (2012) |
| al margen de utilidad de neta (Relación de las ganancias contra las ventas). | Protogerou et al. (2012) |
| al retorno de la inversión (Relación de las ganancias contra la inversión). | Morgan et al. (2009)<br>Morgan y Strong (2003)<br>Protogerou et al. (2012) |

*Fuente: Elaboración propia*

La inclusión de estos ítems en la escala de medida del constructo PE es crucial para la investigación ya que permite una evaluación exhaustiva y precisa del desempeño empresarial en relación con metas y objetivos específicos, así como en comparación con los principales competidores. Al utilizar tanto métodos subjetivos como la escala Stapel, se garantiza la captura de percepciones detalladas y matizadas (Zulkiffli & Perera, 2011), proporcionando datos robustos y fiables que enriquecen el análisis y comprensión del impacto de las actividades de diseño del modelo de negocios en el éxito emprendedor.

#### 4.2.2.5. Preguntas complementarias para la documentación de los resultados financieros.

Con la finalidad de obtener información complementaria objetiva sobre los resultados financieros de las empresas de los encuestados se formularon las siguientes preguntas:

1. Rango de ventas anuales (mdp).
2. Retorno de la inversión (utilidad neta/activos totales) de los últimos dos años.
3. Margen de utilidad de operación (utilidad de operación/ ventas) de los últimos dos años.
4. Crecimiento en ventas porcentual de los últimos dos años.
5. Nombre y teléfono de contacto.

La inclusión de estas preguntas complementarias es crucial para documentar adecuadamente los resultados financieros de las empresas encuestadas. Preguntar sobre el rango de ventas anuales permite categorizar a las empresas según su tamaño económico (Kotane & Kuzmina-Merlino, 2012), mientras que los indicadores financieros como el retorno de la inversión y el margen de utilidad de operación proporcionan una visión detallada de la eficiencia y rentabilidad empresarial (Tudose et al., 2022). El crecimiento en ventas porcentual de los últimos dos años ofrece una medida del dinamismo y la expansión del negocio (Kotane, 2015). Además, la solicitud de datos de contacto facilita el control y seguimiento posterior del estudio, asegurando la posibilidad de clarificar cualquier duda o realizar análisis adicionales. Esta información es esencial para un análisis comprehensivo y preciso, permitiendo correlacionar los datos financieros con otras variables del estudio y fortaleciendo la validez de los resultados obtenidos.

### 4.2.3. Validación cualitativa del cuestionario mediante un estudio de Focus Group.

Con el propósito de robustecer el instrumento de recolección de datos, se llevó a cabo un estudio cualitativo preliminar mediante la técnica de Focus Group. Esta estrategia, como indica Rabiee (2004), implica la realización de entrevistas grupales en profundidad, seleccionando a los participantes en función de su capacidad para representar una muestra intencional de una población determinada, aunque no necesariamente representativa. El Focus Group se concibe como un método efectivo para obtener una comprensión profunda y detallada de las percepciones, actitudes y opiniones de los sujetos sobre un tema específico. En este contexto, la aplicación de esta técnica persigue validar el cuestionario utilizado en el presente estudio, garantizando así su fiabilidad y pertinencia en la investigación.

La técnica del Focus Group constituye una herramienta de indagación dentro del ámbito de la investigación cualitativa, destinada a profundizar en temáticas específicas mediante el análisis de percepciones, sentimientos, actitudes y opiniones de colectivos determinados (Cortés, 2005; Kitzinger, 1994). Matus y Molina (2006) mencionan que esta metodología se centra en descubrir y comprender los significados compartidos por los participantes, los cuales se manifiestan y se construyen a través de la interacción y el uso del lenguaje dentro del grupo. Según estos autores, su aplicación permite no solo la captura de la riqueza de las experiencias individuales y colectivas, sino también la interpretación de los procesos sociales y psicológicos subyacentes que influyen en las perspectivas y comportamientos de los individuos.

La técnica del Focus Group, según Calvente y Rodríguez (2000), presenta tanto ventajas como limitaciones que deben considerarse cuidadosamente antes de su implementación. Estos aspectos se detallan en la tabla 4.5. Romo y Castillo (2002) enfatizan el enfoque práctico de los Focus Group como herramientas destinadas a recabar la máxima información posible acerca de una cuestión específica. En este sentido, esta investigación adopta dicha técnica para la verificación preliminar del cuestionario que posteriormente sería aplicado a empresarios y directivos. Esto se alinea con las observaciones de McLafferty (2004), quien sostiene que los Focus Group pueden emplearse en combinación con encuestas para garantizar que los cuestionarios estén diseñados de manera clara y precisa.

Con este enfoque se aseguró que los ítems del cuestionario fueran formulados de forma que resultaran comprensibles para el público objetivo, optimizando así la recogida de datos y facilitando la interpretación de las respuestas por parte de los empresarios y directivos implicados.

***Tabla 4.5 Ventajas y limitaciones de los Focus Group.***

| Ventajas | Limitaciones |
|---|---|
| La interacción en grupo estimula la generación de ideas creativas y la espontaneidad. | La presión del grupo puede coartar a algunos participantes y limitar la confidencialidad. |
| Muy útil para temas complejos sobre los cuales se dispone de poca información. | Se trata de preguntas abiertas no aplicables a la medición de fenómenos. |
| Ofrece flexibilidad para explorar nuevos aspectos y dimensiones de un problema. | Requiere experiencia del moderador para no perder el rumbo de la investigación |
| Se obtiene información de varias personas a la vez. | Está limitada la posibilidad de obtener mucha información de cada participante. |
| Ofrece información de alta validez subjetiva. | Los datos no tienen el carácter de representatividad estadística |
| Es relativamente rápida y menos costosa que otras técnicas Limitaciones. | La formación de un grupo homogéneo puede resultar difícil y el análisis de datos complejo |

*Fuente: Calvente y Rodríguez (2000)*

El enfoque metodológico empleado para la implementación de los Focus Group en este estudio se basa en las directrices establecidas por Calvente y Rodríguez (2000), quienes identifican tres aspectos fundamentales que deben ser cuidadosamente considerados para garantizar la efectividad de esta técnica. En primer lugar, destacan la importancia de una formación adecuada de los grupos de discusión, que asegure tanto la representatividad como la diversidad necesaria para obtener una visión comprensiva de los temas investigados. El segundo aspecto clave según Calvente y Rodríguez (2000) es la elaboración de un guión detallado que guíe las discusiones durante las sesiones de Focus Group, el cual debe de cubrir todos los temas relevantes del estudio de manera estructurada, permitiendo al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para adaptarse a las dinámicas que puedan surgir en el transcurso de las conversaciones. El tercer aspecto señalado por estos autores es la organización y ejecución óptima de las sesiones. Este proceso implica una planificación minuciosa que abarca desde la selección del lugar y la disposición del espacio hasta la gestión del tiempo y la facilitación efectiva de las discusiones.

En la tabla 4.6 se detallan las pautas y recomendaciones específicas a considerar en cada una de estas fases, con el objetivo de maximizar la eficiencia del proceso y la validez de los datos obtenidos mediante esta técnica.

*Tabla 4.6 Cuestiones para el diseño de una investigación con Focus Group.*

| Cuestión | Preguntas | Descripción |
|---|---|---|
| a) Formación de los grupos | ¿Quiénes serán los participantes?<br>¿Cuántos participantes por grupo?<br>¿Cuántos grupos? | Los participantes en los grupos deben ser representantes de la población, al mismo tiempo que se espera obtener información sobre toda la variedad de opiniones que existe en esa población, cuando consideramos en conjunto todos los grupos realizados. |
| b) Elaboración del guion | ¿Qué temas se van a tratar?<br>¿Qué cuestiones se van a plantear?<br>¿Con qué secuencia? | El guion de entrevista consiste en una lista de temas o cuestiones a tratar a lo largo de la reunión que sirve para garantizar que se recoge toda la información necesaria para responder a los objetivos del estudio. |
| c) Preparación y desarrollo de las reuniones | ¿Cómo captar a los participantes?<br>¿Dónde y cuándo?<br>¿Quién hará la moderación?<br>¿Quién hará de observador? | La elección del lugar (accesible, neutral, adecuado), el ambiente (tranquilo y amigable) y la comprobación de todo lo necesario (grabadoras, cintas, pilas, papel, material de estímulo) son ingredientes clave. |

*Fuente: elaboración propia a partir de* Calvente y Rodríguez (2000)

En base a las pautas propuestas por Calvente y Rodríguez (2000), se diseñó la metodología para la ejecución de los Focus Group de la siguiente manera:

1. Formación de los Grupos: la selección de participantes para los Focus Group incorporó una diversidad de perfiles, incluyendo empresarios, directivos, investigadores y docentes con experiencia en emprendimiento, con el objetivo de fomentar la heterogeneidad de perspectivas sobre el instrumento de estudio.

2. Elaboración del Guión: cada sesión se estructuró de la siguiente manera:
   a) Introducción a los motivos y presentación del tema principal: aplicación y validación de una encuesta enfocada en las distintas variables de los modelos de negocio.

   b) Aplicación física de la encuesta: solicitud a los participantes para realizar la encuesta. Se genera el registro por cada participante del tiempo de realización de ésta (hora de inicio y fin).

   c) Una vez completadas las encuestas, se hacen preguntas detonantes para conseguir la retroalimentación, enfocándose en aspectos como:

      i. Longitud de la encuesta
      ii. Claridad de las preguntas
      iii. Valor de las preguntas para la variable

iv. Verificación de la cantidad correcta de preguntas por sección

d) Al concluir el análisis detallado de cada sección, se invita a los participantes a emitir comentarios generales, finalizando la sesión con un agradecimiento por su colaboración.

3. Organización y desarrollo de las sesiones:

a) Los participantes fueron seleccionados y contactados personalmente para su participación.

b) Las reuniones se llevaron a cabo en instalaciones específicas: dos en la Cámara de Gesell del Tecnológico de Monterrey Campus Irapuato y otra en la sala de juntas del Departamento de Negocios del Tecnológico de Monterrey Campus Querétaro.

c) El autor de esta tesis doctoral asumió el rol de moderador.

d) La Coordinadora de Emprendimiento del Tecnológico de Monterrey Campus Irapuato participó como observadora.

e) Los grupos estaban formados por seis empresarios de diversos sectores, seis mentores especializados en emprendimiento y cuatro investigadores del campo de estudio.

El proceso meticuloso de Focus Group, que representa un pilar fundamental en esta investigación, garantizó una variedad de perspectivas que enriquecieron la validez y relevancia del cuestionario utilizado. A lo largo de este proceso, se hizo hincapié en la evaluación detallada de la longitud, claridad y pertinencia de cada una de las preguntas formuladas. Este enfoque riguroso garantizó que el cuestionario final reflejara con exactitud las variables clave de interés pertinentes para el modelo de negocio estudiado, optimizando así la precisión y utilidad de los resultados obtenidos.

#### 4.2.3.1. Focus Group.

En esta sección, se presentan los resultados obtenidos de la implementación de las tres sesiones de Focus Group. Estas sesiones, realizadas en los campus de Irapuato y Querétaro del Tecnológico de Monterrey, aseguraron que los instrumentos de medida de las variables del modelo de investigación fueran comprensibles y aplicables a diversas empresas.

Durante las discusiones, se destacó la importancia de formular preguntas claras y concisas, adaptadas al lenguaje empresarial cotidiano y de estructurar la encuesta de manera que facilitara la expresión precisa de opiniones y percepciones. Las observaciones obtenidas durante estas sesiones desempeñaron un papel crucial en el perfeccionamiento de la herramienta de investigación, asegurando así su validez y relevancia en el análisis de modelos de negocio y su impacto en el PE. Estas sesiones se estructuraron de la siguiente manera:

### *Sesión #1*

- Fecha de realización: 26/08/2016
- Lugar: Tec de Monterrey Campus Irapuato
- Inicio 11:08 am
- Participantes y tiempo de participación:
    - Julio Di-Bella, Director de la Incubadora de Empresas Campus Irapuato (16 minutos)
    - Jorge Alfonso Tort, Director de Carrera y Emprendedor (11 minutos)
    - Jorge Elizarrarás, Socio Director de COPiMANT (12 minutos)
    - Luz Graciela, Empresaria y Mentor de la Incubadora de Empresas Campus Irapuato (12 minutos)
    - Guadalupe Gallardo Coordinadora del IEEGL Campus Irapuato (12 minutos)

### *Sesión #2*

- Fecha de realización: 16/01/2017
- Lugar: Tec de Monterrey Campus Irapuato
- Inicio 5:31 pm
- Participantes y tiempo de participación:
    - Armando Martínez, Mentor de la Incubadora de Empresas Campus Irapuato (9 minutos)
    - Mariana Jáuregui, Directora Incubadora Social, Centro Educativo y Productivo BBVA Bancome (13 minutos)
    - Guillermo Pérez, Empresario y Mentor del programa Elace+ (9 minutos)
    - Roberto Sánchez, Empresario (13 minutos)
    - Alejandro Ortiz, Empresario (12 minutos)
    - Luis Manuel Domínguez, Profesor y consultor independiente (13 minutos)

### *Sesión #3*

- Fecha de realización: 10/03/2017
- Lugar: Tec de Monterrey Campus Querétaro
- Inicio 11:49 am

- Participantes y tiempo de participación:
    - Romain Pouzou, Director Emprendimiento Campus Querétaro (13 minutos)
    - Patricia Barrera, Directora departamento Campus Querétaro (12 minutos)
    - Rafaela Diegoli, Directora del IEEGL Campus Querétaro (12 minutos)
    - Fernando Ortega, Empresario (11 minutos)
    - Jan Rehak, Director de Programa Campus Querétaro (10 minutos)

***Opiniones Generales de la Encuesta***

En las tres sesiones de Focus Group se identificaron varios aspectos críticos y se recogieron sugerencias valiosas para mejorar la encuesta. Los participantes coincidieron en la necesidad de utilizar un lenguaje más sencillo para que emprendedores con menos experiencia puedan entender mejor el cuestionario. Algunos comentaron que ciertas secciones eran demasiado largas y recomendaron simplificar la terminología y reducir la longitud para evitar confusiones y mejorar la precisión en las respuestas. También hubo consenso en que una escala de 5 puntos sería más adecuada que una de 7 puntos para valorar los ítems. Además, se señaló que la repetición de preguntas casi idénticas puede resultar confusa. Se sugirió incluir el tipo y tamaño de la empresa y especificar en las preguntas de rendimiento que la opción "1" signifique "no se hizo" en lugar de "totalmente en desacuerdo". Finalmente, se destacó que los emprendedores a menudo carecen de toda la información necesaria para proporcionar respuestas precisas sobre los datos financieros.

***Sección A: Datos Generales***

Los participantes sugirieron que la encuesta se realice en relación con el último negocio o el más relevante, y que se incluya una opción "ninguno" en la pregunta sobre planificadores de negocio. También recomendaron considerar el tamaño de la empresa en términos de ingresos o número de empleados, utilizar la segunda persona en las preguntas y eliminar términos técnicos como "modelo de negocio" para hacerlas más comprensibles. Se detectó un error en la pregunta A4 y se sugirió cambiar la palabra "planificador" por "herramientas" para mayor claridad. Además, se recomendó verificar si en cada etapa hubo un proceso de validación y especificar más claramente las preguntas para evitar interpretaciones erróneas. Se propuso evitar términos que podrían no ser familiares para los encuestados y asegurar que todas las preguntas fueran específicas y directas para mejorar la comprensión y la precisión de las respuestas.

***Sección B: Producto (Propuesta de Valor)***

Se propuso hacer las preguntas más cortas y con un lenguaje más coloquial, comenzando con "Cuando diseñaste tu negocio…". También se sugirió aclarar la diferencia entre problema y necesidad. Además, se señaló que esta sección tenía pocas preguntas a pesar de ser un elemento central del modelo CANVAS. Se recomendó que las preguntas fueran más directas y que se utilizaran términos que fueran fácilmente comprensibles para los empresarios, evitando jerga técnica. También se sugirió aumentar el número de preguntas para abarcar mejor la Propuesta de Valor y asegurar que todos los aspectos importantes sean considerados. Se destacó la importancia de que las preguntas sean claras y específicas para captar mejor las percepciones y experiencias de los emprendedores en relación con la Propuesta de Valor de sus productos o servicios.

***Sección C: Interfaz con Clientes***

En cuanto al Segmento de Mercado, se recomendó unificar preguntas redundantes y clarificar términos como "validación". Para los Canales de Distribución y Comunicación, se sugirió dividir en dos secciones, agregar ejemplos y un glosario y evitar redundancias. Respecto a la Relación con Clientes, se identificaron preguntas confusas y se propuso clarificar el significado de "tipo de relación" y "comunicación". También se recomendó incluir ejemplos y separar preguntas sobre canales de comunicación y distribución. Se enfatizó la necesidad de que las preguntas sean claras y específicas para evitar confusiones y asegurar que los encuestados comprendan plenamente lo que se les está preguntando. Se sugirió utilizar un lenguaje más accesible y proporcionar ejemplos concretos para ilustrar conceptos clave, mejorando así la relevancia y precisión de las respuestas obtenidas.

***Sección D: Aspectos Financieros***

Con relación a los Flujos de Ingresos, se recomendó simplificar el lenguaje y cambiar el término "valor diferenciador" por "valor agregado" para hacerlo más accesible, evitando términos técnicos confusos. Se sugirió reorganizar las preguntas para mejorar la fluidez del cuestionario, comenzando por las preguntas 3 y 4, seguidas por las preguntas 1, 2 y 5. Además, se enfatizó la necesidad de formular oraciones más cortas y claras. También se propuso utilizar un lenguaje más sencillo, como "ventaja competitiva" o "coste-beneficio".

En la pregunta D.1.3, se recomendó revisar la redacción para evitar confusiones, y considerar que algunas empresas podrían no tener un diferencial. Finalmente, se sugirió clarificar los tipos de medios mencionados en las preguntas D.1.4 y D.1.5 con ejemplos.

En cuanto a la Estructura de Costes, se sugirió eliminar términos técnicos y simplificar la redacción para hacerla más accesible a los encuestados. Se propuso reformular la pregunta D.2.5 para que sea más directa y comprensible, cambiando a "¿Utilizaste una estrategia de costes bajos o de búsqueda de mayor valor agregado?". Además, se recomendó evitar el término "modelo de negocio" ya que no todos los encuestados comprenderán su significado. Se sugirió evitar el uso del término "claramente", ya que puede ser subjetivo y redundante. Finalmente, se recomendó clarificar los ejemplos de Recursos Clave en la pregunta, utilizando términos más específicos como "maquinaria" y "tecnología" en lugar de "inversiones tangibles o intangibles".

***Sección E: Actividades Clave, Recursos Clave y Aliados Clave***

Para las Actividades Clave, se propuso acortar las preguntas iniciales agregando la frase "identificamos claramente las Actividades Clave que se requerían para", lo que facilitaría la comprensión y reduciría la extensión de lo que debe ser leído por los empresarios. Se sugirió reformular la pregunta E.3 para que sea comprensible tanto para productos como para servicios, incluyendo ejemplos para una mejor comprensión. Se recomendó utilizar términos como "producto/servicio" y proporcionar ejemplos claros para ilustrar qué se entiende por Actividades Clave en las preguntas E.4 y E.5. Además, se destacó que las preguntas de esta sección se parecen mucho a las de las dos secciones siguientes, lo que podría causar confusión, por lo que se sugirió dejar la pregunta completa al inicio de cada sección, como "Cuando diseñamos nuestro negocio identificamos claramente las Actividades Clave que se requerían para…". También se propuso utilizar términos más accesibles para los empresarios y evitar el lenguaje técnico propio del CANVAS, ya que podría no ser comprendido por todos los encuestados. Se subrayó la necesidad de distinguir claramente entre Canales de Distribución y Comunicación, ya que algunos empresarios podrían considerarlos equivalentes. Finalmente, se sugirió proporcionar ejemplos claros para evitar confusiones.

Para las preguntas sobre Recursos Clave y Aliados Clave, se recomendó verificar que el número de palabras utilizadas sea adecuado para facilitar la comprensión de los encuestados. También se sugirió destacar en negrita términos clave como "Aliados Clave" y "Recursos Clave" para diferenciarlos claramente y proporcionar ejemplos específicos para ilustrar estos conceptos. Se enfatizó la importancia de clarificar qué se entiende por Aliados Clave, incluyendo ejemplos concretos para asegurar que los encuestados comprendan plenamente las preguntas. Además, se destacó la necesidad de ajustar el lenguaje para que sea más accesible a los empresarios, evitando términos técnicos y utilizando un enfoque más práctico y relacionado con su experiencia diaria. Esto garantizará que las preguntas sean relevantes y comprensibles, permitiendo obtener respuestas más precisas y significativas que contribuyan a una mejor evaluación del rendimiento empresarial y la efectividad de las estrategias implementadas.

Los resultados de las tres sesiones de Focus Group proporcionan una guía detallada para mejorar el Cuestionario Estructurado, haciéndolo más accesible y comprensible para los emprendedores. En síntesis, las recomendaciones incluyen simplificar el lenguaje, reducir la longitud de las preguntas, aclarar términos técnicos y proporcionar ejemplos claros. Estos cambios buscan mejorar la precisión y relevancia de las respuestas, contribuyendo a una mejor comprensión y evaluación del rendimiento empresarial.

### 4.2.4. Elaboración del cuestionario estructurado final.

A partir de la propuesta inicial del cuestionario estructurado y tras la realización del estudio cualitativo destinado a su validación y ajuste, se llevaron a cabo las modificaciones necesarias para desarrollar la versión final del cuestionario estructurado. Este proceso implicó la revisión y adaptación de los ítems en función de los resultados obtenidos en el estudio cualitativo, asegurando que el cuestionario fuese adecuado y pertinente para la recogida de datos. De este modo, la propuesta final del cuestionario se preparó meticulosamente para garantizar su efectividad en la obtención de información precisa y relevante para la investigación. A continuación, se presenta el cuestionario estructurado definitivo que se aplicará posteriormente en el estudio cuantitativo.

#### 4.2.4.1. Preguntas para la identificación del perfil del encuestado.

DATOS GENERALES

Por favor proporcione la siguiente información acerca de su trayectoria como emprendedor (complete los datos solicitados y marque con una X en los cuadros correspondientes a su información)

A.1. Edad: _____

A.2. Género: ☐ Hombre ☐ Mujer

A.3. Nivel máximo de estudios:

☐ Preparatoria ☐ Licenciatura ☐ Maestría ☐ Doctorado ☐ Otro: _____

A.4. Indique si conoce alguna (o varias) de las siguientes herramientas de planeación de un negocio:

☐ CANVAS (Osterwalder) ☐ Lean CANVAS ☐ Plan de Negocios ☐ Otro: _____

☐ Ninguno

A.5. Cantidad de negocios que ha emprendido (independientemente si aún lo tiene o no): _____

A.6. Nombre de su negocio más importante de los últimos 5 años en relación al rendimiento económico: _____

Considerando el negocio mencionado en el punto anterior conteste lo siguiente:

A.7. Fecha de inicio de operaciones (mes y año): _____

A.8. Continua en operaciones: ☐ Si ☐ No

A.9. Lugar de inicio de operaciones (Municipio y Estado): _____

A.10. Sector principal del negocio: ☐ Industria ☐ Comercio ☐ Servicios ☐ Otro: _____

A.11. Cuáles son los productos o servicios principales: _____

A.12. Cantidad de trabajadores: _____

A.13. Para la planeación del negocio utilizó alguna de las siguientes herramientas:

☐ CANVAS (Osterwalder) ☐ Lean CANVAS ☐ Plan de Negocios ☐ Otro: _____

☐ Ninguno

### 4.2.4.2. Medida de los constructos del BMC.

#### *Medida del factor "Producto".*

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a su producto o servicio:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio…

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| B.1.1. … identificamos las necesidades de los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B.1.2. … identificamos el problema que nuestros productos y/o servicios le resolverían al cliente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B.1.3. … los productos y/o servicios ya se ofrecían en el mercado por otros negocios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B.1.4. …diseñamos productos y/o servicios diferenciados para el/los segmento(s) de mercado seleccionado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B.1.5. … diseñamos productos y/o servicios diferenciados en comparación a la competencia (competidores de características semejantes en tamaño y capacidad). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### *Medida del factor "Segmento de Mercado".*

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas su Segmento de Mercado:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio…

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| C.1.1. … identificamos los diferentes segmentos de mercado a los cuales irían dirigidos nuestros productos y/o servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.1.2. …identificamos quiénes eran los clientes más importantes para nuestro negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.1.3. …verificamos que los clientes más importantes tenían recursos económicos suficientes para adquirir recurrentemente los productos y/o servicios a ofrecer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.1.4. …identificamos las características de los clientes de nuestro negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.1.5. …verificamos si el tamaño del mercado (cantidad de clientes potenciales) era adecuado para mantener ventas recurrentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

#### *Medida del factor "Canales".*

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los canales de comunicación:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio…

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| C.2.1. …investigamos las diferentes opciones en la que los clientes podrían ser contactados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.2.2. …verificamos con los clientes la forma en que éstos querían ser contactados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.2.3. …investigamos los diferentes canales de comunicación a través de los cuales los competidores se comunicaban con sus clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.2.4. …identificamos los canales de comunicación más rentables para el negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.2.5. …identificamos cómo los canales de comunicación se integraban con las rutinas y hábitos de los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a canales de distribución:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio…

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| C.3.1. … investigamos las diferentes opciones en la que los clientes podrían recibir nuestros productos o servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.3.2. … verificamos con los clientes cuál era la forma en que éstos querían recibir nuestros productos o servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.3.3. …investigamos los diferentes canales de distribución a través de los cuales los competidores hacían llegar los productos y servicios a los clientes o servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.3.4. …evaluamos los canales de distribución más rentables para el negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.3.5. …identificamos cómo los canales de distribución se integraban con las rutinas y hábitos de los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### *Medida del factor "Relación con Clientes".*

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la Relación con Clientes:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio…

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| C.4.1. …investigamos las diferentes formas de mantener una relación activa y continua (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.4.2. …verificamos con los clientes cómo querían ellos mantener una relación activa (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc.) y continua con el negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.4.3. …evaluamos el tipo (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc.) de relación más efectiva con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.4.4. …investigamos los mecanismos que tenían los competidores para mantener una relación activa y continua con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### *Medida del factor "Flujo de Ingresos".*

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los ingresos:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio…

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| D.1.1. …investigamos cuánto estaban pagando los clientes para cubrir esa necesidad (por productos o servicios iguales y/o semejantes). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.1.2. …investigamos los medios (efectivo, transferencia bancaria, tarjeta de débito/crédito, etc.) que estaban utilizando los clientes para realizar sus pagos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.1.3. …identificamos el valor agregado por el cual los clientes estarían dispuestos a pagar un precio diferente que la competencia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.1.4. …investigamos cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por nuestros productos y/o servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.1.5. …identificamos cuanto contribuiría cada forma de pago (crédito, contado, arrendamiento, etc.) a los ingresos totales de nuestro negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### *Medida del factor "Estructura de Costes".*

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la estructura de costos:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio…

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| D.2.1. …identificamos el costo de las inversiones más importantes del negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.2.2. …identificamos el costo de las actividades más importantes para el negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.2.3. …identificamos de las inversiones y de las actividades cuales eran las más costosas. | | | | | |
| D.2.4. …identificamos cuáles de los costos eran fijos y cuáles variables. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.2.5. …se evaluó una estrategia de costos bajos contra una estrategia de una propuesta de mayor valor (que implica mayores costos) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### *Medida del factor "Actividades Clave".*

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a las Actividades Clave:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio, identificamos las Actividades Clave (las actividades más importantes) que se requerían para …

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| E.1.1. … apoyar una propuesta de diferenciación para atraer a los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.1.2. … establecer y mantener los canales de comunicación (correo, internet, medios publicitarios, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.1.3. … establecer y mantener los canales de distribución (tiendas departamentales, tiendas propias, entregas a domicilio, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.1.4. … establecer y mantener las relaciones (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.1.5. … la generación adecuada de los Flujos de Ingresos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### *Medida del factor "Recursos Clave".*

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas los Recursos Clave:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio, identificamos los Recursos Clave (las inversiones más importantes) que se requerían para …

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| E.2.1. … apoyar una propuesta de diferenciación para atraer a los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.2.2. … establecer y mantener los canales de comunicación (correo, internet, medios publicitarios, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.2.3. … establecer y mantener los canales de distribución (tiendas departamentales, tiendas propias, entregas a domicilio, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.2.4. … establecer y mantener las relaciones (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.2.5. … la generación adecuada de los Flujos de Ingresos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### *Medida del factor "Aliados Clave".*

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los Aliados Clave:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio, identificamos los Aliados Clave (socios, proveedores, intermediarios, etc. más importantes) que se requerían para …

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| E.3.1. … apoyar una propuesta de diferenciación para atraer a los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.3.2. … establecer y mantener los canales de comunicación (correo, internet, medios publicitarios, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.3.3. … establecer y mantener los canales de distribución (tiendas departamentales, tiendas propias, entregas a domicilio, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.3.4. … establecer y mantener las relaciones (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.3.5. … la generación adecuada de los Flujos de Ingresos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### 4.2.4.3. Medida del constructo Performance Empresarial.

Cómo considera que le fue el año pasado (2016) en comparación a sus metas y objetivos con relación a:
(-3 = mucho peor que sus competidores; 3 = mucho mejor que los competidores):

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| F.1.1. Volumen de ventas | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.1.2. Adquisición de nuevos clientes | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.1.3. Aumento de las ventas a los clientes actuales | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.1.4. Crecimiento en ventas | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.1.5. Retención de clientes | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.1.6. Crecimiento en los ingresos por ventas | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.1.7. Satisfacción de los clientes | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.1.8. Utilidad neta (ganancias libres de impuestos) | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.1.9. Margen de utilidad de neta (Relación de las ganancias contra las ventas) | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.1.10. Retorno de la inversión (Relación de las ganancias contra la inversión) | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

Cómo considera que le fue el año pasado (2016) en comparación a sus principales competidores con relación a:
(-3 = mucho peor que sus competidores; 3 = mucho mejor que los competidores):

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| F.2.1. Volumen de ventas | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.2.2. Adquisición de nuevos clientes | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.2.3. Aumento de las ventas a los clientes actuales | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.2.4. Crecimiento en ventas | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.2.5. Retención de clientes | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.2.6. Crecimiento en los ingresos por ventas | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.2.7. Satisfacción de los clientes | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

Cómo considera que le fue el año pasado (2016) en comparación a sus principales competidores con relación a:
(-3 = mucho peor que sus competidores; 3 = mucho mejor que los competidores):

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| F.3.1. Alcanzar metas financieras | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.3.2. Utilidad neta (ganancias libres de impuestos) | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.3.3. Margen de utilidad de neta (Relación de las ganancias contra las ventas) | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.3.4. Retorno de la inversión (Relación de las ganancias contra la inversión) | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

## 4.3. Trabajo de campo y descripción de la muestra.

La recopilación de datos es un proceso fundamental en cualquier investigación, ya que proporciona la base empírica necesaria para analizar y validar las hipótesis planteadas. En esta sección se detalla el enfoque metodológico adoptado para la recogida de información y la ejecución del trabajo de campo, dividido en dos subapartados clave. El primero, recogida de información y trabajo de campo, describe los procedimientos utilizados para la obtención de datos a través de técnicas específicas de recolección. El segundo, descripción de la muestra, proporciona una caracterización detallada de la población estudiada, incluyendo características demográficas relevantes. Estos subapartados garantizan una comprensión completa y transparente del proceso de recopilación de datos, asegurando la fiabilidad y validez de los resultados obtenidos. Investigaciones recientes destacan la importancia de utilizar métodos adecuados y precisos de recolección de datos para garantizar la calidad y la representatividad de los datos obtenidos (Aguinis et al., 2021).

### 4.3.1. Recogida de información y trabajo de campo.

El método de encuesta a través de muestreo emplea cuestionarios meticulosamente diseñados para recabar datos de manera estructurada. Malhotra y Birks (2007) subrayan que este enfoque facilita la extracción de conclusiones representativas sobre una población extensa mediante el análisis de una fracción menor de la misma. Esta técnica permite una aproximación eficiente y efectiva para comprender tendencias, actitudes y comportamientos en grupos amplios, basándose en el estudio detallado de muestras seleccionadas específicamente para este propósito. Cooper y Schindler (2014) destacan las numerosas ventajas del muestreo, incluyendo la optimización del tiempo en la recogida de datos, el incremento en la precisión de los resultados y una notable mejora en la rentabilidad del proceso de investigación. La selección de la metodología de muestreo adecuada se presenta como un factor crucial, estrechamente vinculado con los fines específicos y la estructura de la investigación propuesta. Estos académicos mencionan que este paso resulta determinante para asegurar tanto la validez como la fiabilidad de la información obtenida, facilitando así la elaboración de inferencias y conclusiones fundamentadas y coherentes con el cuerpo de la investigación.

Para lograr una adecuada representación de la diversidad empresarial, se priorizó la selección de una muestra que abarcara distintas ramas económicas y características empresariales. Este enfoque permitió capturar una visión holística del comportamiento organizacional y de las tendencias en diferentes sectores, asegurando que las conclusiones derivadas del estudio fueran aplicables a un amplio espectro de realidades empresariales. La colaboración con instituciones reconocidas y el uso de redes de contactos estratégicos fortaleció la robustez del proceso de muestreo, garantizando la calidad y relevancia de los datos recolectados. Como parte de esta investigación, se llevó a cabo la recopilación de datos utilizando el cuestionario previamente diseñado, explicado ampliamente en los epígrafes anteriores, lo que permitió estructurar adecuadamente la recolección de información y facilitar el análisis posterior.

La búsqueda y recopilación de datos se llevó a cabo principalmente a través de la red de incubadoras de empresas del Tecnológico de Monterrey. Esta red proporcionó acceso a una amplia gama de empresas pertenecientes a diversas ramas económicas, cada una con características particulares. La recolección de datos resultó en 181 encuestas válidas, las cuales fueron fundamentales para el análisis detallado y la posterior elaboración de conclusiones. La metodología empleada permitió no solo una recolección eficiente y precisa de información, sino también la posibilidad de realizar inferencias robustas sobre el efecto de las actividades de diseño del modelo de negocios en el éxito emprendedor. Esta estrategia de recolección de datos fue clave para asegurar que los resultados obtenidos fueran fiables y relevantes para la investigación, contribuyendo significativamente a la comprensión de las dinámicas empresariales en diversos contextos.

### 4.3.2. Descripción de la muestra.

En esta sección se lleva a cabo un análisis minucioso de la muestra empleada en el estudio de campo, con el objetivo de ofrecer una comprensión integral de las características tanto demográficas como profesionales de los participantes. Este apartado está organizado en varios análisis específicos que facilitan una visión segmentada y clara de la distribución de la muestra, proporcionando el contexto necesario para interpretar los resultados del estudio, asegurando que las conclusiones obtenidas sean representativas y válidas. La exhaustividad de este análisis contribuye a la solidez metodológica del estudio, fortaleciendo la fiabilidad de las conclusiones derivadas de los datos recolectados.

***Descripción del perfil de la muestra: Género***

En el análisis del perfil de la muestra en términos de género se puede observar una notable disparidad en la distribución entre hombres y mujeres. De los 181 emprendedores que participaron en la encuesta, 132 son hombres, lo que representa un 73% del total. En contraste, solo 49 de los encuestados son mujeres, lo que equivale a un 27% de la muestra. Esta distribución desigual pone de manifiesto una predominancia masculina entre los participantes del estudio, como se detalla a continuación:

| Género | Personas | % |
|---|---|---|
| Hombre | 132 | 73% |
| Mujer | 49 | 27% |
| ***Totales*** | **181** | **100%** |

Esta notable disparidad de género sugiere una predominancia masculina en el ámbito del emprendimiento reciente, lo que podría reflejar diversas realidades subyacentes. En primer lugar, esta tendencia podría indicar que los hombres están más representados en la creación de nuevos negocios, posiblemente debido a factores culturales, sociales o económicos que favorecen o incentivan de manera más pronunciada a los hombres para que inicien sus propios negocios (Minniti & Naudé, 2010). Estos factores pueden incluir expectativas tradicionales de género, mayor acceso a ciertos recursos o redes de apoyo profesional y una mayor disposición de los hombres para asumir riesgos empresariales.

Por otro lado, la menor representación femenina en este ámbito podría estar relacionada con barreras específicas que enfrentan las mujeres cuando intentan emprender. Entre estas barreras se incluyen dificultades en el acceso a financiación, la existencia de redes de apoyo menos desarrolladas o menos accesibles para mujeres, así como responsabilidades familiares que pueden limitar significativamente el tiempo y los recursos disponibles para dedicarse al emprendimiento (Brush et al., 2009). Estos desafíos adicionales pueden desalentar a muchas mujeres para iniciar un negocio o mantenerlo en funcionamiento durante los primeros años críticos de su desarrollo, lo que contribuye a la menor participación femenina en este sector. Esta realidad muestra la necesidad de políticas y apoyos específicos que aborden estas desigualdades y fomenten un entorno más equitativo para el emprendimiento femenino.

***Descripción del perfil de la muestra: Edad***

El análisis de la dispersión de la muestra por edad revela una marcada inclinación hacia los grupos de edad más jóvenes, como se muestra a continuación:

| Edad | Personas | % |
|---|---|---|
| 20-29 | 78 | 43% |
| 30-39 | 56 | 31% |
| 40-49 | 36 | 20% |
| 50-59 | 9 | 5% |
| 60-69 | 2 | 1% |
| ***Totales*** | **181** | **100%** |

De los encuestados, 78 (43%) tienen entre 20 y 29 años, lo que representa el grupo más numeroso de la muestra. Este hallazgo sugiere una fuerte tendencia hacia el emprendimiento juvenil, posiblemente impulsada por el deseo de independencia, la disposición a asumir riesgos y el acceso a nuevas tecnologías (Fairlie, 2006).

El segundo grupo de edad más representado es el de 30 a 39 años, con 56 emprendedores (31%). Este grupo muestra también una considerable participación en el ámbito emprendedor, posiblemente debido a la combinación de experiencia profesional previa y la motivación para explorar nuevas oportunidades de negocio. Esta etapa de la vida suele estar asociada con la consolidación de habilidades y redes profesionales, lo cual facilita el lanzamiento de iniciativas emprendedoras (Levesque y Minniti, 2006).

En el rango de 40 a 49 años se encuentran 36 emprendedores, representando el 20% de la muestra. Aunque este porcentaje es menor que el de los grupos más jóvenes, refleja un interés continuo en el emprendimiento durante la mediana edad, donde la experiencia y la estabilidad financiera pueden ser factores clave (Kautonen et al., 2011).

Los grupos de mayor edad, específicamente de 50 a 59 años y de 60 a 69 años, están significativamente menos representados, con 9 (5%) y 2 (1%) emprendedores, respectivamente. La baja representación de estos grupos puede deberse a una menor disposición a asumir riesgos, la proximidad a la jubilación y otras consideraciones personales y financieras (Weber y Schaper, 2004).

***Descripción del perfil de la muestra: Nivel de Estudios***

El examen de la dispersión por nivel educativo dentro de la muestra indica una notable prevalencia de personas con estudios superiores, como se muestra a continuación:

| Educación | Personas | % |
|---|---|---|
| Preparatoria | 7 | 4% |
| Licenciatura | 109 | 60% |
| Maestría | 54 | 30% |
| Doctorado | 4 | 2% |
| Otros | 7 | 4% |
| ***Totales*** | ***181*** | ***100%*** |

La mayoría de los encuestados, 109 personas, posee una licenciatura, lo que representa el 60% de la muestra total. Este hallazgo sugiere que el nivel educativo juega un papel crucial en la disposición y capacidad para emprender, proporcionando habilidades y conocimientos necesarios para gestionar y desarrollar negocios exitosos (Unger et al., 2011).

El segundo grupo más representado es el de aquellos con un título de maestría, con 54 emprendedores que constituyen el 30% de la muestra. La alta representación de este grupo subraya la importancia de la educación superior en el desarrollo de competencias empresariales avanzadas, como la capacidad de análisis, la toma de decisiones estratégicas y la innovación (Marvel et al., 2016).

En contraste, los emprendedores con educación a nivel de preparatoria y otros niveles educativos representan un pequeño porcentaje de la muestra, cada uno con 7 personas, lo que equivale al 4% de la muestra total respectivamente. Esta baja representación podría indicar que aquellos con menor nivel educativo enfrentan mayores desafíos al iniciar y mantener un negocio, posiblemente debido a la falta de acceso a recursos educativos y redes profesionales que son cruciales para el emprendimiento (Van der Sluis et al., 2008).

Finalmente, el grupo con doctorado es el menos representado, con solo 4 emprendedores (2%). Aunque este grupo posee el nivel educativo más alto, su menor participación en el emprendimiento puede deberse a una preferencia por carreras académicas o de investigación, donde sus habilidades especializadas pueden ser mejor aprovechadas (Wright et al., 2007).

Este análisis destaca la correlación entre el nivel educativo y la propensión a emprender, sugiriendo que una mayor educación proporciona ventajas significativas en términos de habilidades empresariales y acceso a recursos. Al mismo tiempo, subraya la necesidad de políticas que apoyen a emprendedores con menor nivel educativo, facilitando su acceso a la formación y recursos necesarios para superar las barreras al emprendimiento.

***Descripción del perfil de la muestra: Sector Productivo***

El estudio de la dispersión por sector productivo muestra una destacada preponderancia del sector servicios, como se muestra a continuación:

| Sector Productivo | Personas | % |
|---|---|---|
| Industrial | 37 | 20% |
| Comercial | 52 | 29% |
| Servicios | 87 | 48% |
| Otros | 5 | 3% |
| ***Totales*** | **181** | **100%** |

De los encuestados, 87 (48%) están involucrados en el sector servicios, lo que indica una tendencia clara hacia este tipo de emprendimiento. Este hallazgo es coherente con las tendencias globales que muestran un crecimiento continuo del sector servicios, impulsado por factores como la urbanización, la digitalización y el cambio en las preferencias de los consumidores (OECD, 2019).

El segundo grupo más representado es el sector comercial, con 52 emprendedores que constituyen el 29% de la muestra. La significativa participación en este sector sugiere que el comercio sigue siendo una vía importante para el emprendimiento, aprovechando el dinamismo del mercado y las oportunidades derivadas de la globalización y la expansión del comercio electrónico (Zhu et al., 2012).

El sector industrial, con 37 emprendedores (20%), también muestra una presencia relevante, aunque menor en comparación con los sectores de servicios y comercial. La menor representación en este sector podría estar relacionada con las barreras de entrada más altas, como los mayores requisitos de capital, las regulaciones más estrictas y la necesidad de infraestructura específica (Baumol, 2014). Sin embargo, aquellos que logran

superar estas barreras pueden beneficiarse de la producción a gran escala y las economías de alcance.

Finalmente, el grupo clasificado como "Otros" representa solo el 3% de la muestra, con 5 emprendedores. Este pequeño porcentaje incluye sectores que no encajan claramente en las categorías principales y podría reflejar nichos específicos o emergentes que no tienen una gran representación pero que pueden ofrecer oportunidades únicas.

***Descripción del perfil de la muestra: Tamaño en Relación con la Cantidad de Empleados***

El análisis de la dispersión por tamaño en función del número de empleados revela una notable predominancia de microempresas. Este dato destaca la prevalencia de negocios de pequeña escala en el emprendimiento reciente, como se muestra a continuación:

| Empleados | Personas | % |
|---|---|---|
| 0-10 | 142 | 79% |
| 11-30 | 31 | 17% |
| 30-80 | 4 | 2% |
| 80+ | 4 | 2% |
| **Totales** | **181** | **100%** |

De los encuestados, 142 (79%) tienen entre 0 y 10 empleados. Este hallazgo es consistente con estudios previos que indican que la mayoría de los nuevos negocios comienzan con una estructura organizativa pequeña debido a las limitaciones de recursos y la necesidad de minimizar riesgos iniciales (Kobe, 2012).

El segundo grupo más representado es el de pequeñas empresas con 11 a 30 empleados, compuesto por 31 emprendedores que representan el 17% de la muestra. Estas empresas suelen estar en una fase de crecimiento, en la que han superado los desafíos iniciales y están expandiendo sus operaciones y plantilla para aumentar su capacidad productiva y competitividad en el mercado (Robbins y Coulter, 2016).

En el rango de 30 a 80 empleados y más de 80 empleados se encuentran 4 emprendedores en cada categoría, representando cada uno el 2% de la muestra. La baja representación en estos grupos sugiere que es menos común que los nuevos emprendimientos crezcan rápidamente hasta convertirse en medianas o grandes empresas

en sus primeros cinco años. Este fenómeno puede estar relacionado con las mayores barreras de crecimiento, como la necesidad de capital significativo, habilidades de gestión más complejas y desafíos en la escalabilidad de operaciones (Davidsson y Gordon, 2016).

***Descripción del perfil de la muestra: Conocimiento sobre Modelos de Negocio***

El análisis del grado de conocimiento de los encuestados sobre los modelos de negocio revela una amplia diversidad de enfoques y herramientas utilizadas por los emprendedores, como se muestra a continuación:

| Conocimiento en: | Personas | % |
|---|---|---|
| Plan de Negocios | 71 | 39% |
| CANVAS | 63 | 35% |
| Lean CANVAS | 40 | 22% |
| Otros | 7 | 4% |
| ***Totales*** | **181** | **100%** |

De los encuestados, 71 (39%) indicaron tener conocimientos en la elaboración de Planes de Negocios, lo que representa el grupo más numeroso. Este hallazgo sugiere que, a pesar de la evolución y la adopción de nuevas metodologías, el Plan de Negocios tradicional sigue siendo una herramienta fundamental para muchos emprendedores (Hindle y Mainprize, 2006).

El segundo grupo más representado es el de aquellos con conocimientos en el modelo CANVAS, con 63 emprendedores, que constituyen el 35% de la muestra. La popularidad del modelo CANVAS puede atribuirse a su simplicidad y efectividad para visualizar y estructurar todos los componentes clave de un negocio en un solo lienzo, facilitando la comprensión y la comunicación de la estrategia empresarial (Osterwalder y Pigneur, 2010).

El Lean CANVAS, una variante adaptada del BMC para las empresas emergentes, es conocido por 40 emprendedores, representando el 22% de la muestra. Este enfoque, que se centra en la experimentación rápida y el aprendizaje validado, es especialmente relevante para emprendedores que operan en entornos de alta incertidumbre y que buscan validar rápidamente sus ideas de negocio con el mínimo esfuerzo y coste (Maurya, 2012).

Finalmente, el grupo clasificado como "Otros" incluye a 7 emprendedores (4%) que reportaron conocimientos en modelos de negocio no especificados en las categorías anteriores. Esto podría incluir enfoques personalizados o menos comunes que se adaptan a nichos específicos o a las necesidades particulares de sus negocios.

El análisis de la dispersión de la muestra a lo largo de diferentes dimensiones (género, edad, nivel de estudios, sector productivo, tamaño de la empresa y conocimientos en modelos de negocio) proporciona una visión integral de las características de los emprendedores en sus cinco primeros años de andadura. Este enfoque cuantitativo permitió una medición precisa de las percepciones de los participantes acerca de variables clave sobre las dinámicas de los modelos de negocio estudiados. La colaboración con la red de incubadoras del Tecnológico de Monterrey ha sido importante, facilitando un conjunto diverso y representativo de datos. Este esfuerzo ha asegurado la relevancia y aplicabilidad de los resultados obtenidos, contribuyendo sustancialmente a la comprensión profunda del impacto de los modelos de negocio en el PE.

# CAPÍTULO 5

## *Resultados*


*5.1. La Estadística Descriptiva y los Modelos de Ecuaciones Estructurales.*

*5.1.1.* Estadística Descriptiva

*5.1.2.* Los Modelos de Ecuaciones Estructurales

*5.2. Validación de las Escalas de Medida*

*5.2.1. Descriptivos de cada escala de primer orden*

*5.2.2. Análisis factorial confirmatorio de los constructos de segundo orden*

*5.3. Estimación del Modelo Global*

*5.3.1. Descriptivos de los indicadores de los constructos agregados*

*5.3.2. Análisis factorial confirmatorio de los constructos agregados*

*5.3.3. Estimación del Modelo Teórico del Performance Empresarial*

En este Capítulo se muestran los resultados de la investigación cuantitativa de acuerdo con los objetivos e hipótesis planteados en el capítulo tres de esta tesis doctoral. Para contrastar las hipótesis de investigación se sigue un enfoque de ecuaciones estructurales, que supone dos fases o etapas: 1) estimación del Modelo de Medida (Análisis Factorial Confirmatorio) para la validación de las escalas y 2) estimación del Modelo Estructural para contrastar las relaciones de causalidad propuestas en el modelo teórico de investigación.

Según Meneses (2019), los Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM, por sus siglas en inglés) comprenden un conjunto de técnicas estadísticas destinadas a examinar e interpretar las interacciones entre diversas variables de forma simultánea y es particularmente útil cuando una variable dependiente se convierte en variable independiente en posteriores relaciones de dependencia (Hair et al., 2011; Hair et al., 2016). Los SEM se distinguen por su capacidad para construir y evaluar los errores de medida asociados a cada variable, ofreciendo así una representación más fiable de los constructos teóricos mediante el uso de diversas medidas. Según Pérez (2020), estos modelos se erigen como herramientas analíticas que facilitan la exploración de fenómenos complejos del mundo real, proveyendo una plataforma para la validación de teorías y la verificación de hipótesis con implicaciones causales (Bollen, 1989; Mulaik, 2009).

Previamente a la presentación de los resultados de los modelos de ecuaciones estructurales, se describen los estadísticos de las escalas de primer orden, analizando las características y tendencias que se observan en la información recopilada a través de la encuesta, basada en el modelo propuesto (Faraldo & Pateiro, 2013).

Posteriormente se continúa con el análisis factorial confirmatorio o Modelo de Medida. En la investigación científica, se sostiene que la forma de medir un constructo es válida si los ítems miden realmente lo que pretenden medir, tal como indican Cook y Campbell (1979). En este sentido, el Modelo de Medida detalla el procedimiento a través del cual cada constructo latente está medido utilizando sus indicadores observables, establece las conexiones esperadas entre constructos interrelacionados y considera los posibles errores que pueden influir en las mediciones (Ruiz et al., 2010).

Es importante resaltar que el modelo de investigación incluye constructos de segundo orden, los cuales se miden a través de factores de primer orden. Es decir, un modelo de segundo orden se caracteriza por integrar diversas dimensiones de primer orden con el propósito de definirlo de manera precisa (Law et al., 1998). Esta metodología implica la

estimación del Modelo de Medida Global, procediendo a la validación de ítems agregados para los factores de segundo orden. Estos se calculan como la media de los ítems correspondientes a cada uno de los constructos de primer orden, de acuerdo con el planteamiento de Jarvis et al. (2003) y Hair et al. (2011).

En este sentido, se estiman en primer lugar los modelos de medida parciales para confirmar la estructura factorial de cada constructo de segundo orden y validar las propiedades psicométricas de las escalas utilizadas, de modo que se compruebe si efectivamente están constituidos por los factores de primer orden propuestos en las hipótesis de investigación.

Con relación a los constructos de segundo orden, en la tabla 5.1 podemos observar la conformación de estos constructos y las dimensiones de primer orden correspondientes en cada caso (con excepción del constructo Propuesta de Valor que no está constituido por otras dimensiones).

***Tabla 5.1 Conformación de constructos de segundo orden.***

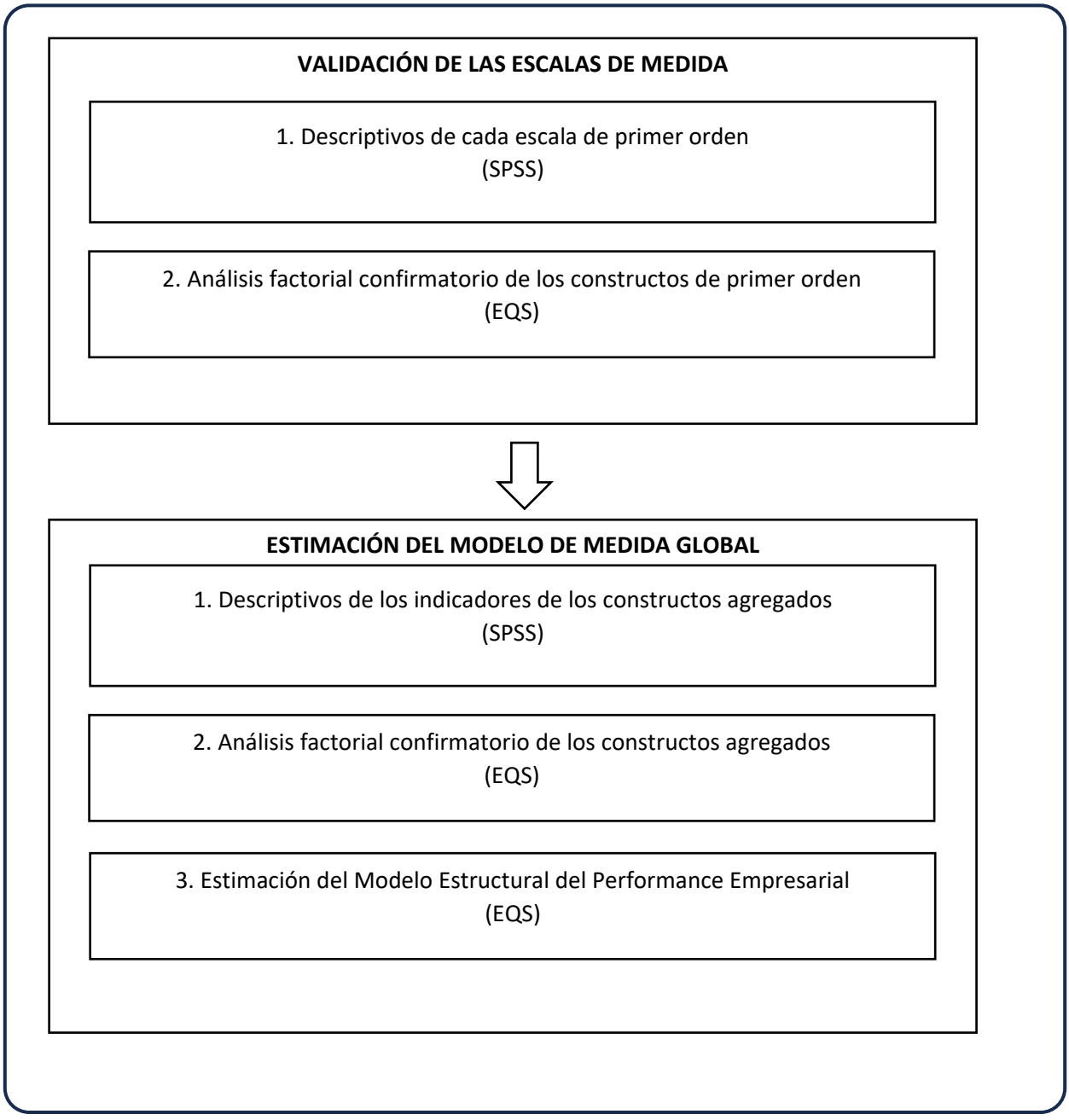
| Constructo de Segundo Orden | Constructo de Primer Orden |
|---|---|
| Performance (PER) | Efectividad de Mercado (EFM) |
| | Rentabilidad (REN) |
| Aspectos Financieros (FIN) | Estructura de Costes (COS) |
| | Flujos de Ingresos (ING) |
| Propuesta de Valor / Producto (PRO) | |
| Interfaz de Clientes (CLI) | Segmento de Mercado (SEG) |
| | Canales de Comunicación (COM) |
| | Canales de Distribución (DIS) |
| | Relaciones con Clientes (REL) |
| Administración de la Infraestructura (INF) | Actividades Clave (ACT) |
| | Recursos Clave (REC) |
| | Aliados Clave (ALI) |

*Fuente: Elaboración propia*

Como último punto se procede a realizar la estimación del Modelo de Estructura Global propuesto para estudiar la interrelación entre las variables del Business Model Canvas (BMC) de Osterwalder y Pigneur (2010) y su efecto sobre el Performance Empresarial (PE), al objeto de contrastar las hipótesis causales propuestas en esta investigación.

Las etapas del proceso de análisis de resultados de esta investigación se describen de manera resumida en la Figura 5.1. Igualmente, se señalan las técnicas estadísticas utilizadas en cada caso, así como el software empleado para procesar la información obtenida en esta investigación.

***Figura 5.1 Etapas del Proceso de Investigación.***




*Fuente: Elaboración propia*

## 5.1. La Estadística Descriptiva y los Modelos de Ecuaciones Estructurales.

La estadística descriptiva utiliza técnicas numéricas para describir un conjunto de datos sin inferir sobre la población general, analizando tendencias y características recabadas a través de encuestas (Faraldo & Pateiro, 2013). Por otro lado, según Meneses (2019) los SEM permiten elaborar modelos estadísticos avanzados para identificar la contribución de cada variable en un sistema de relaciones, ofreciendo una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados mediante el análisis multivariante, esencial en la investigación científica.

En las secciones siguientes, se desarrolla con mayor detalle la teoría subyacente a estos métodos estadísticos, proporcionando una explicación exhaustiva de las metodologías y técnicas analíticas aplicadas en este estudio para obtener una comprensión profunda de las dinámicas y relaciones entre las variables investigadas.

### 5.1.1. Estadística Descriptiva

La estadística descriptiva comprende un conjunto de técnicas numéricas elaboradas con el propósito de describir y analizar con precisión agrupaciones de datos. Su principal fortaleza es la exploración y delineación clara de las características y tendencias que surgen de los datos recopilados mediante encuestas, sin realizar inferencias o generalizaciones sobre la población general (Faraldo & Pateiro, 2013). Este análisis se enfoca en investigar exhaustivamente los patrones presentes en los datos, basándose en el marco teórico y considerando los niveles de agregación relevantes para la unidad de análisis. El objetivo es ofrecer una descripción detallada de los datos, examinando medidas estadísticas clave como la media, mediana, moda, desviación estándar, asimetría y curtosis. Este enfoque permite una comprensión profunda de la distribución y variabilidad de los datos, facilitando su interpretación y análisis en el contexto de la investigación.

La **media** o media aritmética, comúnmente conocida como el promedio, representa el valor que resulta de la división de la suma total de un conjunto de números entre la cantidad de números que compone dicho conjunto, la cual es una medida de tendencia central ampliamente reconocida y valorada por su utilidad práctica (Blaikie, 2003). Su aplicación se extiende principalmente a datos que pueden ser cuantificados numéricamente, como puntuaciones o frecuencias. No obstante, su uso no es aplicable a variables categóricas

debido a que sus valores, asignados de manera arbitraria, carecen de un significado numérico inherente que permita realizar operaciones estadísticas convencionales como el cálculo de la media. Sin embargo, en el contexto de variables dicotómicas, codificadas habitualmente como 1 (presencia) y 0 (ausencia), y en variables binarias, la media adquiere un significado particular, convirtiéndose en la proporción del valor codificado como 1 dentro del conjunto total, ofreciendo así una perspectiva cuantitativa sobre la prevalencia de una característica específica dentro de la muestra estudiada (Puente Viedma, 2018).

En cuanto a la **mediana**, esta representa el valor central en un conjunto de datos que han sido organizados de menor a mayor. Esta medida divide la serie numérica en dos partes iguales, de tal forma que la mitad de los datos quedan por debajo de la mediana y la otra mitad por encima de esta. Es decir, la mediana se encuentra en el punto medio exacto, garantizando que el número de valores por encima y por debajo de ella sean idénticos. Este valor es particularmente relevante en distribuciones donde la simetría es un aspecto a destacar, ya que la mediana se ubica en la posición que separa la mitad superior de la mitad inferior de las frecuencias observadas, ofreciendo una división equitativa de la distribución (Blaikie, 2003). Su utilidad se hace más evidente en conjuntos de datos donde los valores son únicos y no se repiten, permitiendo una identificación directa del punto medio sin ambigüedades. Al proporcionar una medida de tendencia central que no se ve afectada por valores extremos o atípicos, la mediana ofrece una representación fiable del centro de la distribución, destacándose como una herramienta de análisis descriptivo fundamental para comprender la disposición general de los datos en estudios cuantitativos (Puente Viedma, 2018).

Otra medida estadística esencial es la **moda**, que se define como el valor que aparece con mayor frecuencia en un conjunto de datos. Esta se determina mediante la observación y análisis de la distribución de frecuencias, destacándose por ser el dato que se repite con mayor regularidad. Es una herramienta esencial para comprender las características predominantes de una muestra, facilitando la identificación de tendencias y patrones significativos en la información recopilada (Blaikie, 2003).

Dentro de un conjunto de datos, la distribución de frecuencias puede presentar varias formas en relación con la moda, el valor o valores que se repiten con mayor frecuencia. Una distribución es bimodal cuando existen dos modas, es decir, dos valores con la misma frecuencia máxima. Se denomina multimodal cuando más de dos valores comparten esta característica de repetición frecuente. Por otro lado, un conjunto de datos se describe como

amodal si no presenta ninguna repetición de valores, haciendo imposible identificar una moda. Además, existe el fenómeno conocido como moda adyacente en situaciones donde dos valores continuos muestran idéntica frecuencia; en tales casos, el procedimiento estándar consiste en calcular el promedio de estos dos valores para determinar la moda.

La **varianza** es una medida estadística que indica el grado de dispersión de un conjunto de datos en relación con su media. Se obtiene calculando el promedio de las diferencias al cuadrado entre cada valor individual y la media del conjunto, proporcionando información sobre la variabilidad o consistencia de los datos. Esta medida que evalúa la variabilidad de los datos es utilizada en numerosos campos, desde la economía hasta la biología. La varianza se utiliza ampliamente en análisis de regresión y modelado estadístico para estimar la precisión de las predicciones y el grado en que las variables independientes explican la variabilidad de la variable dependiente (Dicker, 2014).

La **desviación estándar** se presenta como una herramienta que se utiliza para medir la dispersión o variabilidad de un conjunto de datos respecto a su media. Esta métrica permite evaluar qué tan agrupados o dispersos están los valores, reflejando la distancia promedio entre cada dato individual y la media aritmética del conjunto. A diferencia de la varianza, que eleva al cuadrado las desviaciones individuales para evitar las diferencias negativas, resultando en unidades cuadráticas, la desviación estándar retorna la escala a su unidad original mediante la extracción de la raíz cuadrada de la varianza. Este paso facilita una interpretación más intuitiva y directa de la dispersión de los datos. Monroy Saldivar (2008) resalta la importancia de la desviación estándar no solo como una medida resumen de la distribución de un conjunto de datos, sino también como un pilar en el análisis estadístico, permitiendo comparaciones claras y precisas sobre la variabilidad de los datos observados. Es importante observar que las unidades en las que se expresa la desviación estándar son las mismas que las de la media.

En cuanto a la **asimetría**, se trata de una medida que evalúa el nivel de dispersión o concentración de los datos en torno a su media aritmética, indicando si esta distribución es equitativa a ambos lados del valor central. Este parámetro es crucial para comprender la estructura de la distribución de probabilidad de una variable aleatoria, ofreciendo información sobre el sesgo hacia la derecha o izquierda de la curva sin recurrir a visualizaciones gráficas. La presencia de asimetría en los datos incide directamente en la efectividad de la media como indicador de tendencia central, dado que una distribución asimétrica puede llevar a interpretaciones erróneas si se confía únicamente en la media

para representar el comportamiento general de un conjunto de datos. Por ejemplo, Hartwig et al. (2020) destacan que la distribución del ingreso en la sociedad a menudo exhibe un sesgo positivo, caracterizado por la existencia de un número reducido de personas con ingresos significativamente superiores al del resto. En estas circunstancias, la utilización de estadísticas como la mediana o la moda resulta más apropiada que la media para determinar el nivel de ingreso "típico" dentro de una población. Sin embargo, en determinados contextos y para ciertas aplicaciones analíticas, la media puede mantener su relevancia como medida de tendencia central.

En el estudio de la asimetría en distribuciones estadísticas, se identifica una línea de simetría como una recta paralela al eje vertical que atraviesa el valor medio de la distribución. En distribuciones simétricas, se observa una equivalencia en el número de valores ubicados tanto a la derecha como a la izquierda de este punto medio, reflejando igual número de desviaciones positivas y negativas desde la media.

Se habla de asimetría positiva, o hacia la derecha, cuando la distribución presenta una "cola" más extendida en el lado derecho de la media comparada con el lado izquierdo, indicando la presencia de valores que se distancian en mayor medida del promedio hacia la derecha. Esta propiedad indica una dispersión de datos que se desvía de la uniformidad, ofreciendo información esencial acerca de la naturaleza de la distribución observada (Monroy Saldivar, 2008).

Se considera que existe asimetría negativa, o hacia la izquierda, cuando la extensión de la distribución de datos hacia la izquierda de la media supera a la extensión hacia la derecha, manifestando así la presencia de valores que se desvían significativamente del promedio hacia la izquierda. Esta característica sugiere una dispersión de datos en la que se observa que la mayor parte de los datos se agrupan en el lado izquierdo del promedio. Este fenómeno indica una distribución de los valores que no es equitativa a ambos lados de la media, ofreciendo datos importantes sobre la orientación y la dispersión de los datos en estudio (Puente Viedma, 2018).

La **curtosis**, como medida estadística, evalúa la aglomeración de datos alrededor del centro de una distribución. Utilizando el coeficiente de curtosis, es posible discernir entre diferentes patrones de concentración. Una distribución leptocúrtica indica una acumulación notable de valores hacia el centro, denotando una intensa agrupación de datos alrededor de la media de la distribución, manifestándose tanto en un centro agudamente puntiagudo

(el pico) como en extremos distantes (las colas). Esta característica está acompañada de una reducción notable en la frecuencia de valores medios entre el centro y los extremos. Importante es destacar que la presencia de una curtosis pronunciada no sugiere necesariamente una varianza mayor; ambas medidas describen aspectos distintos de la distribución, sin que una implique directamente la otra.

Contrariamente, una distribución platicúrtica muestra una menor concentración central, adoptando una forma más aplanada con colas delgadas. El término mesocúrtica se asigna a distribuciones que exhiben una concentración de valores similar a la de una distribución normal, manteniendo un equilibrio entre las características leptocúrticas y platicúrticas (Monroy Saldivar, 2008).

En resumen, la identificación de las tendencias centrales en un conjunto de datos se realiza utilizando estadísticos esenciales como la media, la mediana y la moda. Estos tres indicadores proporcionan una visión clara sobre el comportamiento general de los datos y su distribución. Estos indicadores proporcionan una visión clara sobre el comportamiento general de los datos y su distribución. En cuanto a la evaluación de la variabilidad o dispersión de los valores respecto a su tendencia central, se recurre a la varianza y la desviación estándar. Además, se pueden examinar otros aspectos de la distribución, como la asimetría (que indica la inclinación de los datos hacia uno de los extremos) y la curtosis, que mide la prominencia o achatamiento de la distribución, proporcionando así una comprensión más profunda de la forma y distribución de los datos objeto de estudio (Monroy Saldivar, 2008).

### 5.1.2. Los Modelos de Ecuaciones Estructurales

Como se ha mencionado anteriormente, los SEM son una técnica de análisis estadístico multivariante utilizada para contrastar modelos que proponen relaciones causales entre las variables, permitiendo estimar efectos entre múltiples constructos. Los modelos SEM ofrecen una flexibilidad superior a los modelos de regresión tradicionales, ya que facilitan la incorporación de errores de medición en las variables, tanto dependientes como independientes (también referidas como predictoras). Esta característica distintiva permite una modelización más precisa y ajustada a la complejidad real de los fenómenos investigados (Ruiz et al., 2010). Kerlinger y Lee (2002) destacan la relevancia de la metodología SEM por su capacidad para evaluar y testar modelos teóricos, lo que la

convierte en una herramienta eficaz para la investigación de relaciones causales en contextos de datos no experimentales.

Los SEM se caracterizan por la necesidad de emplear una serie de ecuaciones para reflejar las relaciones teóricas entre variables. Su principal fortaleza radica en la capacidad de definir y predecir el tipo y dirección de las interacciones esperadas entre distintos elementos del modelo, permitiendo así una estimación precisa de los parámetros teóricos. Además, uno de los aspectos distintivos de estos modelos radica en su reconocimiento y consideración de los errores de medida inherentes a las observaciones recabadas del entorno real, lo que permite una interpretación más precisa y fiel a la realidad de los fenómenos analizados (Meneses, 2019).

Ruiz et al. (2010) destacan que los SEM se fundamentan en la evaluación de correlaciones entre variables, recogidas transversalmente de una muestra. Este enfoque metodológico presupone que es suficiente con recolectar datos cuantitativos de un grupo de sujetos en un único momento para calcular dichas correlaciones. La premisa subyacente de los SEM se basa en la capacidad de anticipar las relaciones de covariación entre variables, apoyándose en los principios teóricos que sustentan el modelo. Este enfoque permite inferir los posibles efectos causales subyacentes a partir de las teorías existentes, proporcionando un marco robusto para el análisis de relaciones complejas entre variables observadas y latentes.

Un modelo completo SEM se divide en dos componentes fundamentales: el análisis factorial confirmatorio, que constituye el Modelo de Medida, y el Modelo de Relaciones Estructurales, también conocido como Modelo Estructural. Dentro del Modelo de Medida, se detalla el procedimiento mediante el cual se cuantifican los constructos latentes a través de indicadores observables, incorporando además los errores de medición y anticipando las relaciones potenciales entre dichos constructos cuando existe una interrelación. De este modo, el análisis factorial confirmatorio se centra exclusivamente en el Modelo de Medida, limitando las conexiones entre las variables latentes a relaciones de naturaleza correlacional (Barroso et al., 2007). Por su parte, el Modelo Estructural no solo articula los efectos y vínculos entre los constructos, normalmente de carácter latente, sino que también abarca los errores asociados a las predicciones, ofreciendo un marco más exhaustivo para la comprensión de las dinámicas subyacentes (Hidayat & Wulandari, 2022).

En el ámbito de las ciencias sociales, es común la distinción entre constructos de naturaleza simple, conocidos como de primer orden, y aquellos de mayor complejidad, referidos como constructos de segundo orden o agregados. Este estudio particularmente se enfoca en los constructos de segundo orden. Se entiende por modelo de segundo orden aquel que integra varias dimensiones de primer orden, cada una reflejando distintas facetas de un fenómeno más amplio y complejo, tal como establecen Law et al. (1998). Estas dimensiones representan diferentes aspectos o características de un constructo compuesto, considerado heterogéneo en su estructura (Bollen & Lennox, 1991). Así, cada dimensión aporta una perspectiva única que contribuye a la comprensión integral del constructo de orden superior (Barroso et al., 2007).

En contraposición a las variables simples, las dimensiones se conciben como constructos con sus propios indicadores, tal como señalan Podsakoff et al. (2006). Para que los constructos de carácter multidimensional estén adecuadamente definidos, resulta esencial establecer con claridad la relación existente entre el constructo global y sus respectivas dimensiones.

En el ámbito de los SEM, el objetivo central es comprobar si la estructura factorial o de interrelaciones teóricas propuestas se alinea adecuadamente con las correlaciones y covarianzas manifestadas en los datos empíricos, a lo que se denomina bondad de ajuste del modelo. Según Meneses (2019), analizar la bondad de ajuste implica un proceso de diagnóstico que examina la validez de los supuestos subyacentes en el modelo para verificar si representa una aproximación fiel a la realidad observada. Para realizar una evaluación exhaustiva de la bondad de ajuste, la literatura especializada sugiere la utilización de una variedad de indicadores, proporcionando así una visión más completa y matizada de la adecuación del modelo a los fenómenos estudiados (Hu & Bentler, 1998). Este enfoque metodológico asegura una interpretación más precisa de cómo el modelo especificado captura la estructura y dinámica de las relaciones entre variables.

En el ámbito de la investigación científica, es poco común que el modelo teórico propuesto inicialmente se ajuste de manera perfecta a los datos empíricos recopilados, lo que hace necesario implementar estrategias para optimizar el ajuste del modelo o para alinearlo mejor con la teoría subyacente (Jui-Sheng Chou & Jungim Yang, 2013). Este proceso de mejora puede requerir la modificación del modelo, lo que podría implicar la inclusión o eliminación de parámetros previamente estimados, siempre basándose en un fundamento teórico sólido que justifique dichos cambios (Rappaport et al., 2020). El

objetivo principal de estas adaptaciones en los SEM es mejorar la correspondencia entre las covarianzas observadas en la muestra y las predichas por el Modelo Estructural (Ehri Ryu, 2014). Este procedimiento pretende reducir de manera significativa las discrepancias entre las covarianzas empíricas y las estimadas por el modelo, logrando así una representación más precisa de la estructura subyacente de las relaciones (Moshagen & Auerswald, 2018; Ruiz et al., 2010).

Para determinar la adecuación de un modelo de ecuaciones estructurales, tanto en su dimensión de medida como estructural, se recurre a un conjunto variado de indicadores y medidas de ajuste. Estas herramientas se agrupan en tres categorías principales: medidas de ajuste absoluto, que evalúan la correspondencia directa del modelo con los datos observados; medidas de ajuste incremental, que comparan el ajuste del modelo propuesto frente a un modelo base; y medidas de ajuste de parsimonia, que consideran la simplicidad del modelo en relación con su capacidad explicativa. En el marco de este estudio, se han seleccionado indicadores específicos para abordar estas dimensiones: el índice de ajuste Bentler-Bonett Non-Normed (BBNNFI) y el Error de Aproximación Cuadrático Medio (RMSEA) para evaluar el ajuste general del modelo; el Índice de Ajuste Incremental (IFI) y el Índice de Ajuste Comparativo (CFI) para analizar el ajuste incremental; y el $\chi 2$ Normado para examinar la parsimonia del modelo (Hair et al., 2022). Estas medidas proporcionan una visión comprensiva del grado en que el modelo se ajusta a los datos recabados, permitiendo así una evaluación rigurosa de su validez.

#### 5.1.2.1. Análisis Factorial Confirmatorio

Como se ha mencionado previamente, en el proceso de verificación de las hipótesis planteadas en esta investigación se adopta una metodología basada en ecuaciones estructurales, organizada en dos fases distintas pero complementarias: primero, la estimación de un Modelo de Medida o análisis factorial confirmatorio, seguido de la estimación del Modelo Estructural propiamente dicho. Esta aproximación permite definir con claridad cómo se miden los constructos latentes a través de indicadores observables, establecer las relaciones esperadas entre dichos constructos y considerar los errores de medición que pueden incidir en el análisis. Así, se posibilita una comprensión más exhaustiva de las interacciones del modelo teórico subyacente, lo que permite una evaluación minuciosa y precisa de las hipótesis formuladas (Ruiz et al., 2010).

En el ámbito de la psicología, el marketing y disciplinas relacionadas, garantizar la validez de las mediciones de constructos o variables resulta esencial para avanzar y contrastar las teorías científicas (Martínez-García & Martínez-Caro, 2009). Esta validez hace referencia a la capacidad de un instrumento para medir efectivamente el objeto de estudio, incluyendo varios aspectos, entre ellos, la validez de contenido, que asegura que el instrumento abarque todas las facetas del constructo; y la validez de concepto, que verifica la adecuación teórica del instrumento. Asimismo, se consideran la validez convergente, que evalúa si medidas que deberían estar relacionadas, efectivamente lo están; y la validez discriminante, que determina si conceptos que se suponen diferentes, son medidos como tales (Bohrnstedt, 1976). Estas dimensiones de la validez son cruciales para asegurar la precisión y relevancia de los instrumentos de medición utilizados en la investigación.

Con respecto a la **validez de contenido**, esta constituye un aspecto crítico en la evaluación de instrumentos de medición, donde los constructos a menudo son abstractos y multifacéticos. Esta forma de validez implica una evaluación meticulosa y, aunque subjetiva, debe ser sistemáticamente realizada para asegurar que los diferentes ítems incluidos en el instrumento representan adecuadamente los factores del concepto que se pretende medir (Arcos & Pinto, 2010); es decir, la evaluación del grado en que la escala mide aquello que se propuso analizar (Polit et al., 2000; Yaghmaie, 2003; Namakforoosh, 2005; García et al., 2011). Este proceso de validación es crucial para la confianza en los datos recabados, ya que se centra en determinar la adecuación con la que el conjunto de ítems representa el espectro completo del concepto bajo investigación (Yaghmaie, 2003). Esta forma de validez también se conoce bajo diversas denominaciones, tales como validez intrínseca, validez representativa y validez lógica o muestral, entre otras.

En la misma línea, Kerlinger (1986) (citado por Yaghmaie, 2003) sostiene que la validez de contenido se concibe como una medida de cuán representativos son los datos recogidos por un instrumento respecto al dominio específico que buscan examinar. Esta dimensión de la validez depende de la adecuación con la que se seleccionan y se incluyen las muestras de información dentro del ámbito que se pretende investigar, tal y como señala Nunnally (1978). Por consiguiente, implica una evaluación rigurosa sobre la eficacia con la que se ha realizado el muestreo del contenido que se busca medir, considerando la precisión y representatividad de este dentro del contexto del estudio, tal como han argumentado Polit y Hungler (1991). Así, se destaca la relevancia de que la selección de contenidos para la medición sea amplia y representativa, garantizando que el instrumento capture de manera

exhaustiva y precisa el espectro completo del dominio del constructo analizado, reflejando fielmente los elementos que lo componen y asegurando la validez de contenido en la evaluación de la variable de interés (Bohrnstedt, 1976).

Un método comúnmente empleado para la evaluación de esta validez involucra la consulta a un conjunto de expertos en el tema. Según Ding y Hershberger (2002), esta aproximación implica recurrir a la opinión y análisis crítico de un panel de expertos, individuos que gozan de reconocimiento y autoridad en el campo de estudio, para que aporten su perspectiva informada, juicios y valoraciones acerca del instrumento. Este proceso asegura que la herramienta de medición sea exhaustiva y representativa del constructo a medir, garantizando que los ítems seleccionados sean relevantes y abarquen de manera integral el área de conocimiento específica (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008).

En el contexto de este estudio, con el objetivo de examinar detalladamente la validez de contenido, se llevó a cabo la implementación de Focus Group, tal y como se detalla en el capítulo 4. Este enfoque se complementó con una rigurosa revisión teórica que fundamenta la configuración de las escalas de medición utilizadas, asegurando que los ítems utilizados abarquen de manera exhaustiva el dominio de contenido en cuestión, proporcionando así una base sólida para la recolección de datos fiables y relevantes dentro del ámbito de estudio abordado. Este método sistemático fortalece significativamente la validez de contenido del instrumento de medida, alineando las preguntas de la encuesta con los conceptos teóricos clave y los objetivos de la investigación.

En cuanto a la **validez de concepto**, esta es fundamental para garantizar que los indicadores empleados en la investigación reflejen fielmente el fenómeno que se desea estudiar. Se centra en el análisis de si las asociaciones entre los ítems del cuestionario y sus correspondientes conceptos abstractos (variables latentes) son significativamente más intensas que las conexiones intercorrelacionadas entre dichas variables latentes, según señala Bohrnstedt (1976). Por otro lado, Reidl-Martínez (2013) subraya que la confiabilidad de un instrumento de medida se refiere a su capacidad para producir resultados consistentes a lo largo de múltiples aplicaciones bajo las mismas condiciones. Esto implica que, si un instrumento arroja puntuaciones estables y coherentes de una ocasión a otra, se considera confiable. Esta consistencia y estabilidad en las mediciones son indicativas de la fiabilidad y precisión del instrumento, lo que es crucial para la validación de las hipótesis planteadas en el estudio (Ansari & Khan, 2023).

En el campo académico, se han establecido diferentes criterios para efectuar la validación de constructos, destacándose especialmente la validez convergente y discriminante, las cuales se han vinculado de manera significativa con la validez de concepto (Martínez-García & Martínez-Caro, 2009). Estos criterios implican una revisión exhaustiva de las propiedades psicométricas para asegurar tanto la fiabilidad como la validez de las escalas de medición aplicadas a los constructos latentes dentro del marco del modelo de investigación propuesto. Esta etapa preliminar es crucial para proceder, posteriormente, con la estimación adecuada del modelo de investigación, garantizando así una base sólida y científicamente robusta para la interpretación de los resultados obtenidos (Sandal et al., 2022).

La evaluación de la validez de concepto implica la utilización de técnicas estadísticas avanzadas para determinar la capacidad de los ítems de representar adecuadamente los constructos teóricos subyacentes. A través de estos análisis, es posible identificar si los ítems de una escala particular se correlacionan entre sí y forman una medida coherente del mismo constructo, evidenciando así su validez convergente (Churchill, 1979; Park, 2023). Adicionalmente, estos métodos permiten establecer si los diferentes constructos, junto con sus ítems asociados, son claramente diferenciables entre sí, demostrando de esta forma su validez discriminante (Lehmann et al., 1998). Esta doble comprobación es esencial para garantizar que cada escala mide exclusivamente el fenómeno que se pretende evaluar y que los constructos identificados son únicos y no se solapan.

En este sentido, la **validez convergente** constituye un pilar fundamental en el análisis de constructos latentes, enfocándose en evaluar la coherencia con la que distintas medidas representan un mismo concepto (Hair et al., 2022). Dicho de otro modo, examina en qué medida los ítems de una escala mantienen una relación estrecha entre sí, en contraposición a las relaciones que estos puedan establecer con ítems pertenecientes a otras escalas. Dentro del marco de los SEM, este principio se verifica mediante un exhaustivo análisis de correlaciones y covarianzas de todos los ítems, a través de todas las muestras. Este proceso permite determinar cómo se asocian los ítems dentro de una misma escala y en comparación con ítems de escalas diferentes (Sandal et al., 2022). Un indicativo de problemas en la validez convergente se presenta cuando la correlación entre los ítems de una escala es baja en comparación con las correlaciones que estos establecen con ítems de otras escalas, sugiriendo que dichos ítems podrían estar midiendo un constructo distinto al propuesto. De acuerdo con Steenkamp y van Trijp (1991), una adecuada validez

convergente requiere que los coeficientes lambda estandarizados de los ítems sean significativos y superen el umbral de 0,5, asegurando así que los ítems reflejan con precisión el constructo latente en cuestión.

Tras confirmar la validez convergente, el siguiente paso es la evaluación de la **validez discriminante**, esencial para el examen de las escalas utilizadas en la medición de constructos latentes en el ámbito de las ciencias sociales (Martínez-García & Martínez-Caro, 2009). La validez discriminante examina en qué medida un constructo difiere de manera significativa de otros constructos, según criterios empíricos establecidos (Hair et al., 2022). Esta diferencia asegura que cada constructo es único en su género y representa un fenómeno distintivo, sin solapamientos significativos con otros constructos incluidos en el análisis (Sandal et al., 2022). En otras palabras, garantiza que los constructos evaluados mantienen su singularidad y no reflejan el mismo fenómeno, manifestando aspectos diferenciados de la realidad estudiada.

Para evaluar la validez discriminante en este estudio se aplicarán los criterios establecidos por Anderson y Gerbing (1988), que implican el cálculo de intervalos de confianza para las correlaciones entre constructos. Este método verifica que dichos intervalos no incluyan el valor 1, lo que permite asegurar que los constructos son distintos entre sí, demostrando que cada uno mide un aspecto diferente. La ausencia de inclusión del valor 1 en los intervalos de confianza entre pares de factores latentes indica que los constructos no son idénticos, reafirmando su independencia y contribuyendo a la precisión del análisis.

En cuanto a la **fiabilidad** de consistencia interna de las escalas, se define como la capacidad para generar mediciones consistentes y estables a lo largo del tiempo, reflejando una alta cohesión interna (Churchill & Iacobucci, 2006). Para asegurar esta fiabilidad, se recurre a un análisis factorial confirmatorio que comprueba la presencia de relaciones predeterminadas entre variables observables y factores latentes asociados, ofreciendo una estructura fiable para la interpretación de las variables (Byrne, 1994). La robustez de la fiabilidad se mide mediante tres indicadores clave: el alfa de Cronbach, el coeficiente de fiabilidad compuesto y la varianza media extraída (AVE), herramientas estadísticas que evalúan la coherencia interna de los ítems de la escala y la solidez de su construcción (Nunnally & Bernstein, 1994; Hair et al., 2022). El alfa de Cronbach, en particular, es destacado por su capacidad para examinar la homogeneidad de los ítems de un instrumento y su correlación dentro del mismo dominio, proporcionando una estimación precisa de la

fiabilidad a través de las intercorrelaciones entre los elementos de la escala, cuyos valores fluctúan entre 0 y 1, siendo un reflejo directo de la cohesión interna de la escala (Burns y Grove, 2004; Nunnally, 1995, citado por Arcos, 2010). Este enfoque permite validar la confiabilidad de las escalas empleadas, asegurando mediciones fiables y precisas en el contexto de la investigación.

Un coeficiente de 1,00 en la escala de Cronbach sugiere que todos los ítems del instrumento están evaluando el mismo constructo de manera consistente, lo cual podría plantear interrogantes sobre la necesidad de múltiples ítems. No obstante, un coeficiente que oscila entre 0,80 y 0,90 refleja una adecuada capacidad del instrumento para diferenciar entre distintos niveles del constructo, proporcionando así un grado de discriminación útil. Valores cercanos a 1,00 indican una fiabilidad prácticamente perfecta, mientras que una puntuación de 0,80 apunta a una fiabilidad aceptable para los propósitos de la investigación. Por otro lado, coeficientes inferiores a 0,65 generalmente se consideran insuficientes y deberían ser excluidos del análisis, aunque esta decisión final dependerá específicamente de los objetivos de la investigación y la naturaleza del constructo en cuestión (Reidl-Martínez, 2013).

Es relevante destacar que el coeficiente de Cronbach incrementa su valor con el número de ítems en la escala, pero suele ofrecer una estimación conservadora de la fiabilidad de consistencia interna. Esto se debe a que asume que todos los ítems contribuyen en igual medida a la fiabilidad del constructo, una suposición que no siempre se cumple y puede resultar en una subestimación de la verdadera fiabilidad. Por tanto, en el contexto de SEM, este método proporciona una valoración prudente y puede no reflejar completamente la cohesión interna del instrumento (Wong, 2013).

En contraste con otros análisis, la fiabilidad compuesta no presupone una uniformidad en las cargas factoriales de las variables medidas, ofreciendo una perspectiva más flexible y adecuada para el tratamiento de datos en SEM. Este estadístico ha sido respaldado ampliamente por la literatura especializada como una herramienta eficaz para evaluar la consistencia interna en este tipo de modelos (Bagozzi & Yi, 1988; Chin, 2010; Hair et al., 2012). Un coeficiente de fiabilidad compuesta inferior a 0,60 sugiere una deficiencia en la fiabilidad, mientras que valores dentro del rango de 0,60 a 0,70 se consideran aceptables para estudios de carácter exploratorio. Asimismo, coeficientes entre 0,70 y 0,90 se interpretan como indicativos de una fiabilidad satisfactoria (Nunnally & Bernstein, 1994;

Hair et al., 2022), ofreciendo así un criterio robusto para la evaluación de la calidad de los instrumentos de medición utilizados.

Finalmente, la varianza media extraída (AVE) constituye una tercera técnica esencial para evaluar la fiabilidad de los constructos. Esta metodología calcula la cantidad promedio de varianza que los indicadores comparten con el constructo, determinándose a partir de la suma de los cuadrados de las cargas factoriales de los indicadores, dividida por el número total de indicadores. Se considera que un constructo demuestra una fiabilidad adecuada cuando el valor de AVE alcanza o supera el umbral de 0,50, significando esto que el constructo logra explicar más de la mitad de la varianza observada en sus indicadores. Un valor AVE de 0,50 o más, por tanto, es indicativo de una fiabilidad satisfactoria para el constructo evaluado, según los estándares establecidos por autores como Bagozzi & Yi (1988), Chin (2010) y Hair et al. (2022). Esta medida ofrece una confirmación cuantitativa de la capacidad del constructo para reflejar de manera fiable las variaciones en las mediciones asociadas.

#### 5.1.2.2. El Modelo de Relaciones Estructurales o Modelo Estructural Global

Como se ha mencionado, los SEM destacan por su capacidad para permitir a los investigadores la evaluación de modelos teóricos, facilitando así el análisis de relaciones causales con datos no experimentales de naturaleza lineal (Kerlinger & Lee, 2002). Esta metodología es fundamental para discernir entre hipótesis relevantes yaquellas que no encuentran sustento en la evidencia empírica. De este modo, los modelos causales pueden ser refutados estadísticamente cuando sus predicciones contradicen los datos observados. En este sentido y como se ha mencionado, la utilidad de los SEM radica en su habilidad para definir a priori las relaciones entre variables y posteriormente verificar en qué medida dichas relaciones se ajustan a los datos observados empíricamente (Weston & Gore Jr, 2006).

El Modelo de Relaciones Estructurales sirve como marco conceptual para examinar cómo las variables independientes, también conocidas como exógenas, influyen en las variables dependientes o endógenas, articulando los efectos y las interacciones entre los constructos, que suelen ser variables latentes (Ruiz et al., 2010). Este proceso implica la estimación de parámetros desconocidos, incluyendo tanto sus coeficientes estandarizados como no estandarizados y el error de medición asociado a cada uno de ellos, lo cual es

fundamental para comprender la magnitud y dirección de las relaciones propuestas en el modelo.

Parlo los fines de esta investigación, se utilizó el software EQS 6.1 para llevar a cabo la estimación de los parámetros del Modelo Estructural. Esta herramienta permite realizar análisis complejos de forma eficiente, facilitando la interpretación de cómo las variables seleccionadas interactúan entre sí dentro del marco teórico propuesto, proporcionando así una base sólida para el entendimiento de las dinámicas subyacentes entre las variables estudiadas (Bentler, 1995).

Tras la estimación de los parámetros del modelo, como se indicó previamente, el siguiente paso es evaluar su ajuste, lo que implica minimizar la discrepancia entre las covarianzas observadas en los datos recogidos y las covarianzas que el Modelo Estructural predice. Este proceso de ajuste se conceptualiza mediante una hipótesis que sostiene que, en caso de que el modelo sea adecuado, sería posible reproducir exactamente la matriz de covarianzas de la población utilizando los parámetros derivados del modelo (Ruiz et al., 2010). En otras palabras, un buen ajuste del modelo a los datos sugiere que la estructura teórica propuesta refleja de manera precisa las relaciones existentes en el conjunto de datos analizado, permitiendo así que el Modelo Estructural sirva como una representación fiable de las dinámicas entre las variables estudiadas. Este criterio de evaluación es crucial, ya que asegura que el modelo no solo sea teóricamente coherente sino también empíricamente válido, reforzando la fiabilidad y la aplicabilidad de los hallazgos de la investigación.

La utilización de diagramas estructurales, frecuentemente denominados diagramas causales o gráficos de ruta, es una práctica habitual en la representación visual de modelos causales y las relaciones intrínsecas que se desean explorar dentro de estos. Estos diagramas ofrecen una representación gráfica concisa del modelo, facilitando de manera significativa tanto la especificación del modelo como la definición de los parámetros que lo componen (Hu & Bentler, 1998). En este contexto, el software EQS 6.1. ha sido ampliamente reconocido y adoptado por investigadores para la realización de este tipo de análisis, gracias a su capacidad de generar representaciones claras y detalladas de las estructuras causales propuestas (Bentler, 2006). No obstante, el avance tecnológico y el desarrollo continuo en el campo han llevado a la aparición y utilización de otros programas informáticos diseñados para fines similares, enriqueciendo la diversidad de herramientas disponibles para los investigadores dedicados al estudio de relaciones estructurales y causales en diversas

disciplinas científicas. La selección del software apropiado varía según los requerimientos particulares de cada estudio u investigación, así como de la familiaridad y preferencias del investigador respecto a las funcionalidades y la interfaz de usuario de estos programas.

En conclusión, el Modelo de Relaciones Estructurales emerge como una herramienta teórica y metodológica de gran valor dentro del espectro de la investigación científica, especialmente por su eficacia en la evaluación de teorías y análisis de relaciones causales en contextos donde no se dispone de datos experimentales (Meneses, 2019). La implementación de estos modelos, apoyada en software especializado como EQS 6.1, facilita la estimación de parámetros y la evaluación del ajuste del modelo, proporcionando información valiosa sobre la congruencia entre la teoría propuesta y los datos observados (Bentler, 2006).

## 5.2. Validación de las escalas de medida

Tal y como se mostró en la figura 5.1, expuesta previamente, este apartado se centra en la presentación detallada de los estadísticos descriptivos asociados a las escalas de medida utilizadas en la investigación. Como proceso posterior, se presentará la evaluación exhaustiva de las propiedades psicométricas de estas escalas, con especial énfasis en la validación de su consistencia interna, fiabilidad y validez. Este análisis es crucial, ya que proporciona una base sólida para la interpretación de los resultados obtenidos, garantizando que las herramientas de medición empleadas sean adecuadas y robustas. La correcta evaluación de estos aspectos es fundamental para el respaldo científico de las conclusiones derivadas de la presente investigación y asegura la rigurosidad y precisión de los hallazgos reportados.

### 5.2.1. Descriptivos de cada escala de primer orden

En los siguientes epígrafes se presentará un análisis descriptivo detallado de las escalas de primer orden, con especial atención a las medidas estadísticas básicas utilizadas para describir las características centrales de los datos cuantitativos, proporcionando una comprensión inicial y fundamental de la distribución de los datos recopilados, lo cual es imprescindible para llevar a cabo análisis más sofisticados en etapas posteriores (Kline, 2016).

Como se ha mencionado anteriormente, los estadísticos descriptivos ofrecen una visión clara de la tendencia central, la dispersión y la forma de distribución de los datos, lo que resulta crucial para la correcta interpretación de los resultados y para asegurar la validez de los análisis subsecuentes (Hair et al., 2019; Field, 2024). En particular, estos descriptivos son fundamentales para evaluar la adecuación de las escalas de primer orden, las cuales se consideran dimensiones unidimensionales que capturan un único concepto subyacente. Estas dimensiones son medidas directamente a través de varios indicadores o ítems, y su correcta evaluación es un paso previo necesario antes de avanzar hacia análisis factoriales u otros procedimientos más complejos (Byrne, 2016; Hinkin, 2021).

Dentro de este marco, el análisis descriptivo de las escalas de primer orden permite identificar posibles anomalías o sesgos en los datos que podrían afectar la validez de los constructos estudiados (Pallant, 2020). Además, ayuda a garantizar que cada dimensión o constructo refleje adecuadamente el concepto que se pretende medir, lo que es

fundamental para la fiabilidad y precisión de la investigación en su conjunto (Worthington & Whittaker, 2016). Así, este análisis no solo asegura la solidez de los análisis subsecuentes, sino que también refuerza la credibilidad de las conclusiones derivadas de la investigación, al establecer una base sólida sobre la cual se construyen los estudios más avanzados que involucran relaciones entre múltiples constructos o dimensiones (Brown, 2015; Kline, 2016).

#### 5.2.1.1. Análisis descriptivo para la escala de Producto

En la tabla 5.2 se presentan los resultados del análisis descriptivo correspondiente a los ítems de la variable Producto. Los datos muestran que las medias y medianas de todos los ítems se aproximan al valor 4, con desviaciones estándar alrededor de 1, indicando una baja dispersión de las respuestas. Además, la moda para la mayoría de los ítems es 5, lo cual, en consonancia con una ligera asimetría negativa, señala tanto la relevancia atribuida a la variable Producto como una notable coherencia en las respuestas recogidas. Estos resultados sugieren una apreciación uniformemente alta de la variable Producto entre los encuestados, confirmando la consistencia y la significativa importancia percibida de este aspecto en el estudio.

***Tabla 5.2 Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala de Producto.***

| Al inicio, cuando se planeó el negocio… | Media | Mediana | Moda | Desviación Estándar | Asimetría | Curtosis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| B.1.1. … identificamos las necesidades de los clientes | 4,03 | 4,00 | 5,00 | 1,07 | -0,88 | -0,08 |
| B.1.2. … identificamos el problema que nuestros productos y/o servicios le resolverían al cliente | 3,97 | 4,00 | 5,00 | 1,12 | -0,79 | -0,32 |
| B.1.3. … diseñamos productos y/o servicios diferenciados para el/los segmento(s) de mercado seleccionado(s) | 3,92 | 4,00 | 4,00 | 0,99 | -0,76 | 0,37 |
| B.1.4. … diseñamos productos y/o servicios diferenciados en comparación a la competencia (competidores de características semejantes en tamaño y capacidad) | 3,91 | 4,00 | 5,00 | 1,08 | -0,84 | 0,04 |

*Fuente: Elaboración propia*

#### 5.2.1.2. Análisis descriptivo para la escala de Segmento de Mercado

Los resultados derivados del análisis descriptivo de los ítems relacionados con la variable Segmento de Mercado se presentan en la tabla 5.3. De manera similar a lo observado con la variable Producto, se puede apreciar que las medias de todos los ítems se sitúan alrededor de 4 y están acompañadas de desviaciones estándar cercanas a 1, lo que sugiere una variabilidad limitada en las respuestas de los encuestados. Además, se observa que la moda de todos los ítems supera la media, lo que indica una ligera asimetría negativa. Esta tendencia revela una percepción generalmente favorable de la variable Segmento de Mercado por parte de los encuestados. Este hallazgo muestra la relevancia que los participantes otorgan al Segmento de Mercado, demostrando una valoración positiva y consistente de este componente crucial en el análisis. La uniformidad en las respuestas resalta el consenso entre los encuestados sobre la importancia de identificar y entender adecuadamente el Segmento de Mercado dentro de la estrategia empresarial, lo que reafirma el papel central de este aspecto en el éxito del negocio.

***Tabla 5.3 Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala de Segmento de Mercado.***

| Al inicio, cuando se planeó el negocio… | Media | Mediana | Moda | Desviación Estándar | Asimetría | Curtosis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| C.1.1. … identificamos los diferentes segmentos de mercado a los cuales irían dirigidos nuestros productos y/o servicios | 3,82 | 4,00 | 4,00 | 1,10 | -0,73 | -0,23 |
| C.1.2. … identificamos quiénes eran los clientes más importantes para nuestro negocio | 3,85 | 4,00 | 5,00 | 1,13 | -0,59 | -0,61 |
| C.1.3. … verificamos que los clientes más importantes tenían recursos económicos suficientes para adquirir recurrentemente los productos y/o servicios a ofrecer | 3,78 | 4,00 | 4,00 | 1,10 | -0,68 | -0,32 |
| C.1.4. … identificamos las características de los clientes de nuestro negocio | 3,79 | 4,00 | 4,00 | 1,08 | -0,67 | -0,22 |
| C.1.5. … identificamos si el tamaño del mercado (cantidad de clientes potenciales) era adecuado para mantener ventas recurrentes | 3,52 | 4,00 | 4,00 | 1,27 | -0,54 | -0,77 |

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2.1.3. Análisis descriptivo para la escala de Canales

En cuanto al análisis descriptivo de la escala correspondiente a los Canales, cuyo detalle se muestra en la tabla 5.4, se observa que las puntuaciones medias de los ítems se sitúan por encima del valor 3. Esta escala muestra una dispersión de las respuestas algo mayor en comparación con las escalas analizadas anteriormente, lo que indica una variabilidad ligeramente más pronunciada entre las respuestas de los encuestados. Aunque se mantiene una asimetría negativa, lo que refleja una inclinación hacia respuestas más altas, estos resultados sugieren una percepción moderadamente favorable de la variable Canales. Los sujetos de estudio parecen tener una opinión positiva respecto a la eficacia y relevancia de los canales definidos en el modelo de negocio de la empresa, aunque no sin cierta cautela. Esto podría implicar que, si bien los canales son considerados efectivos en general, aún existen aspectos que podrían mejorarse o que no son plenamente satisfactorios para todos los encuestados.

***Tabla 5.4 Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala de Canales.***

| Al inicio, cuando se planeó el negocio… | Media | Mediana | Moda | Desviación Estándar | Asimetría | Curtosis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| C.2.1. … investigamos las diferentes opciones en las que los clientes podrían ser contactados | 3,59 | 4,00 | 4,00 | 1,17 | -0,51 | -0,52 |
| C.2.2. … verificamos con los clientes la forma en que éstos querían ser contactados | 3,11 | 3,00 | 3,00 | 1,29 | -0,10 | -0,99 |
| C.2.3. … investigamos los diferentes canales de comunicación a través de los cuales los competidores se comunicaban con sus clientes | 3,21 | 3,00 | 4,00 | 1,32 | -0,17 | -1,11 |
| C.2.4. … identificamos los canales de comunicación más rentables para el negocio | 3,56 | 4,00 | 5,00 | 1,25 | -0,45 | -0,89 |
| C.2.5. … identificamos cómo los canales de comunicación se integraban con las rutinas y hábitos de los clientes | 3,16 | 3,00 | 3,00 | 1,30 | -0,07 | -1,07 |

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2.1.4. Análisis descriptivo para la escala de Relación con Clientes

El análisis descriptivo de la variable Relación con Clientes, detallado en la tabla 5.5, muestra que las medias y medianas de todos los ítems se sitúan entre los valores 3 y 4, mientras que la desviación estándar supera ligeramente el valor 1. Esto indica una baja variabilidad en las respuestas de los encuestados. Además, se observa que la moda de cada ítem se encuentra por encima de la media, lo que sugiere la presencia de una asimetría levemente negativa en la distribución de los datos. Este patrón muestra una valoración de importancia moderada de la variable Relación con Clientes por parte de los participantes en el estudio. Los resultados sugieren que los encuestados reconocen la relevancia de las relaciones con los clientes en la definición del modelo de negocio de sus empresas, aunque no la consideran como el aspecto más crítico. Esto implica una percepción positiva sobre la importancia de mantener relaciones sólidas con los clientes, lo cual es visto como un componente valioso, aunque sin alcanzar una prioridad máxima en la estructura general del modelo de negocio.

***Tabla 5.5 Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala de Relación con Clientes.***

| Al inicio, cuando se planeó el negocio… | Media | Mediana | Moda | Desviación Estándar | Asimetría | Curtosis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| C.4.1. … investigamos las diferentes formas de mantener una relación activa y continua (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc) con los clientes | 3,65 | 4,00 | 4,00 | 1,17 | -0,69 | -0,28 |
| C.4.2. … verificamos con los clientes cómo querían ellos mantener una relación activa (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc) y continua con el negocio | 3,38 | 3,00 | 4,00 | 1,24 | -0,30 | -0,92 |
| C.4.3. … evaluamos el tipo (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc) de relación más efectiva con los clientes | 3,45 | 4,00 | 4,00 | 1,11 | -0,39 | -0,50 |
| C.4.4. … investigamos los mecanismos que tenían los competidores para mantener una relación activa y continua con los clientes | 3,18 | 3,00 | 3,00 | 1,19 | -0,23 | -0,74 |

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2.1.5. Análisis descriptivo para la escala de Estructura de Costes

El análisis descriptivo correspondiente a la escala de Estructura de Costes, presentado en la tabla 5.6, revela que tanto las medias como las medianas de todos los ítems se sitúan cercanas al valor 4, con desviaciones estándar que rondan el valor 1. Esto sugiere, como se ha mencionado, una variabilidad relativamente baja en las respuestas de los encuestados, lo que indica una uniformidad en sus percepciones. Además, la moda de cada ítem alcanza el valor máximo de 5, lo que refleja una asimetría ligeramente negativa en la distribución de los datos. Estos resultados subrayan que los encuestados consideran la variable Estructura de Costes como de alta relevancia dentro del modelo de negocio. La consistencia en las respuestas sugiere una valoración sólida y compartida sobre la importancia de gestionar eficazmente la estructura de costes para el éxito empresarial. La uniformidad y coherencia en la percepción de esta variable refuerza la idea de que los costes son un elemento importante en la planificación y definición del modelo de negocio de la empresa, destacando su papel fundamental en la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo.

***Tabla 5.6 Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala de Estructura de Costes.***

| Al inicio, cuando se planeó el negocio… | Media | Mediana | Moda | Desv. Desviación | Asimetría | Curtosis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| D.2.1. … identificamos el coste de las inversiones más importantes del negocio | 3,99 | 4,00 | 5,00 | 1,06 | -0,93 | 0,29 |
| D.2.2. … identificamos el coste de las actividades más importantes para el negocio | 4,04 | 4,00 | 5,00 | 0,94 | -0,75 | -0,12 |
| D.2.3. … identificamos de las inversiones y de las actividades cuáles eran las más costosas | 3,93 | 4,00 | 5,00 | 1,14 | -0,88 | -0,10 |
| D.2.4. … identificamos cuáles de los costes eran fijos y cuáles variables | 4,05 | 4.00 | 5,00 | 1,16 | -1,09 | 0,17 |
| D.2.5. … se evaluó una estrategia de costes bajos contra una estrategia de una propuesta de mayor valor (que implica mayores costes) | 3,44 | 4,00 | 5,00 | 1,30 | -0,38 | -0,93 |

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2.1.6. Análisis descriptivo para la escala de Flujo de Ingresos

A continuación, se exponen los resultados del análisis descriptivo de los ítems correspondientes a la variable Flujo de Ingresos, detallados en la tabla 5.7. Los datos revelan que los valores medios de todos los ítems se sitúan cerca del 4, acompañados de desviaciones estándar en torno a 1. Esto indica una dispersión relativamente baja en las respuestas, lo que sugiere una cierta homogeneidad en las opiniones de los encuestados. Además, se observa que la moda en todos los ítems supera el valor de la media, lo que señala la presencia de una ligera asimetría negativa en la distribución de los datos. Estos resultados reflejan la alta importancia que los encuestados otorgan a la variable Flujo de Ingresos, evidenciando una tendencia general hacia la valoración positiva de este aspecto en el contexto del estudio. La consistencia en la percepción de la relevancia del Flujo de Ingresos muestra su papel esencial en el éxito y la sostenibilidad del modelo de negocio, destacando la necesidad de una gestión eficaz de los ingresos para asegurar la viabilidad financiera de la empresa.

***Tabla 5.7 Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala de Flujo de Ingresos.***

| Al inicio, cuando se planeó el negocio… | Media | Mediana | Moda | Desviación Estándar | Asimetría | Curtosis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| D.1.1. … investigamos cuánto estaban pagando los clientes para cubrir esa necesidad (por 258roductos o servicios iguales y/o semejantes) | 4,10 | 4,00 | 5,00 | 1,07 | -1,22 | 0,84 |
| D.1.2. … investigamos los medios (efectivo, transferencia bancaria, tarjeta de débito/crédito, etc) que estaban utilizando los clients para realizar sus pagos | 3,69 | 4,00 | 5,00 | 1,22 | -0,56 | -0,69 |
| D.1.3. … identificamos el valor agregado por el cual los clientes estarían dispuestos a pagar un precio diference que la competencia | 3,80 | 4,00 | 5,00 | 1,21 | -0,78 | -0,35 |
| D.1.4. … investigamos cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por nuestros productos y/o servicios | 3,81 | 4,00 | 5,00 | 1,17 | -0,78 | -0,28 |
| D.1.5. … identificamos cuánto contribuiría cada forma de pago (crédito, contado, arrentamiento, etc) a los ingresos totales de nuestro negocio | 3,33 | 3,00 | 4,00 | 1,29 | -0,33 | -0,93 |

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2.1.7. Análisis descriptivo para la escala de Actividades Clave

El análisis descriptivo correspondiente a la variable Actividades Clave, detallado en la tabla 5.8, revela que las puntuaciones medias de los ítems evaluados se sitúan ligeramente por debajo del valor 4, con desviaciones estándar en torno a 1, lo que refleja una baja variabilidad en las respuestas. Es relevante mencionar que la moda de cada ítem supera la media, lo que indica la presencia de una asimetría negativa en la distribución de los datos. Este patrón de respuestas sugiere que los encuestados valoran las Actividades Clave de manera moderada, reconociendo su importancia dentro del modelo de negocio, aunque no considerándolas como la máxima prioridad. Esto implica que, si bien los encuestados reconocen que las Actividades Clave son fundamentales para el éxito del modelo de negocio, no las perciben como el elemento más crítico en comparación con otros factores.

***Tabla 5.8 Estadísticos de los ítems de la escala de Actividades Clave.***

| Al inicio, cuando se planeó el negocio, identificamos las **Actividades Clave** (las actividades más importantes) que se requerían para … | Media | Mediana | Moda | Desviación Estándar | Asimetría | Curtosis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| E.1.1. … apoyar una propuesta de diferenciación para atraer a los clientes | 3,99 | 4,00 | 5,00 | 1,04 | -0,97 | 0,42 |
| E.1.2. … establecer y mantener los canales de comunicación (correo, internet, medios publicitarios, etc) con los clientes | 3,87 | 4,00 | 4,00 | 0,99 | -0,63 | -0,17 |
| E.1.3. … establecer y mantener los canales de distribución (tiendas departamentales, tiendas propias, entregas a domicilio, etc) con los clientes | 3,59 | 4,00 | 4,00 | 1,16 | -0,52 | -0,47 |
| E.1.4. … establecer y mantener las relaciones (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc) con los clientes | 3,86 | 4,00 | 4,00 | 1,03 | -0,75 | -0,03 |
| E.1.5. … la generación adecuada de los Flujos de Ingresos | 3,50 | 4,00 | 3,00 | 1,12 | -0,36 | -0,51 |

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2.1.8. Análisis descriptivo para la escala de Recursos Clave

La tabla 5.9 presenta los resultados del análisis descriptivo de los ítems asociados a la variable Recursos Clave. En este análisis, se observa que tanto las medias como las medianas de los ítems se encuentran alrededor del valor 4, mientras que las desviaciones estándar se mantienen cercanas a 1, lo que indica una baja dispersión en las respuestas, sugiriendo una considerable consistencia en las opiniones de los encuestados. Además, la moda de todos los ítems alcanza el valor 5, lo que implica una ligera asimetría negativa, dado que la moda supera a la media. Estos resultados destacan la alta relevancia que los encuestados asignan a la variable Recursos Clave, subrayando una percepción uniforme y consistente respecto a su relevancia dentro del modelo de negocio. En conjunto, estos hallazgos reflejan un consenso claro entre los participantes sobre la crucial importancia de los Recursos Clave en el contexto del estudio.

***Tabla 5.9 Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala de Recursos Clave.***

| Al inicio, cuando se planeó el negocio, identificamos los **Recursos Clave** (las inversiones más importantes) que se requerían para … | Media | Mediana | Moda | Desviación Estándar | Asimetría | Curtosis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| E.2.1. … apoyar una propuesta de diferenciación para atraer a los clientes | 4,01 | 4,00 | 4,00 | 0,93 | -0,80 | 0,42 |
| E.2.2. … establecer y mantener los canales de comunicación (correo, internet, medios publicitarios, etc) con los clientes | 3,81 | 4,00 | 4,00 | 0,98 | -0,47 | -0,44 |
| E.2.3. … establecer y mantener los canales de distribución (tiendas departamentales, tiendas propias, entregas a domicilio, etc) con los clientes | 3,55 | 4,00 | 4,00 | 1,13 | -0,56 | -0,34 |
| E.2.4. … establecer y mantener las relaciones (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc) con los clientes | 3,77 | 4,00 | 4,00 | 0,97 | -0,41 | -0,61 |
| E.2.5. … la generación adecuada de los Flujos de Ingresos | 3,64 | 4,00 | 4,00 | 1,08 | -0,52 | -0,35 |

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2.1.9. Análisis descriptivo para la escala de Aliados Clave

La tabla 5.10 muestra los resultados obtenidos del análisis descriptivo de los ítems asociados a la variable Aliados Clave. Los datos indican que tanto las medias como las medianas de todos los ítems oscilan entre 3,5 y 4, con una dispersión mínima en las respuestas dado que las desviaciones estándar son apenas superiores a 1. Además, se observa que la moda para cada ítem supera la media, lo que sugiere una ligera tendencia hacia la asimetría negativa en la distribución de los datos. Este patrón sugiere que los encuestados atribuyen una importancia moderada a los Aliados Clave en sus actividades empresariales, reconociendo su papel sin considerarlo como el factor más decisivo. La consistencia en las respuestas resalta una valoración equilibrada de la importancia de estos aliados destacando que, aunque son reconocidos como relevantes en la estructura del negocio, no se les otorga un carácter absolutamente determinante en el éxito de la empresa.

***Tabla 5.10 Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala de Aliados Clave.***

| Al inicio, cuando se planeó el negocio, identificamos los **Aliados Clave** (socios, proveedores, intermediarios, etc. más importantes) que se requerían para … | Media | Mediana | Moda | Desviación Estándar | Asimetría | Curtosis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| E.3.1. … apoyar una propuesta de diferenciación para atraer a los clientes | 3,93 | 4,00 | 5,00 | 1,06 | -0,82 | 0,13 |
| E.3.2. … establecer y mantener los canales de comunicación (correo, internet, medios publicitarios, etc) con los clientes | 3,80 | 4,00 | 4,00 | 1,09 | -0,81 | 0,08 |
| E.3.3. … establecer y mantener los canales de distribución (tiendas departamentales, tiendas propias, entregas a domicilio, etc) con los clientes | 3,62 | 4,00 | 5, 00 | 1,22 | -0, 62 | -0,45 |
| E.3.4. … establecer y mantener las relaciones (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc) con los clientes | 3,75 | 4,00 | 3,00 | 1,08 | -0,56 | -0,22 |
| E.3.5. … la generación adecuada de los Flujos de Ingresos | 3,62 | 4,00 | 4,00 | 1,14 | -0,54 | -0,47 |

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2.1.10. Análisis descriptivo para la escala del Performance

La tabla 5.11 detalla los resultados derivados del análisis descriptivo aplicado a los ítems pertenecientes a la escala de Performance. Este análisis revela que las medias de todos los ítems superan el valor 1, indicando una tendencia general hacia resultados positivos en comparación con las metas propuestas, los competidores y los indicadores financieros clave. No obstante, tanto la mediana como la moda de estos ítems se orientan hacia el valor 0, lo que implica una percepción de resultados neutrales. Este patrón se acompaña de desviaciones estándar que, aunque levemente superiores a 1, denotan una escasa dispersión en las respuestas. Además, la presencia de una asimetría ligeramente negativa en la mayoría de los ítems subraya una tendencia moderada hacia el logro de resultados favorables. Estos resultados indican que, aunque se percibe un desempeño empresarial positivo, los encuestados muestran cautela al valorarlo, lo que sugiere una evaluación equilibrada y realista de su posición y rendimiento en el ámbito empresarial.

***Tabla 5.11 Estadísticos descriptivos de los ítems de la escala de Performance.***

| Cómo considera que le fue el año pasado (2016) en comparación a sus metas y objetivos en relación a | Media | Mediana | Moda | Desviación Estándar | Asimetría | Curtosis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| F.1.1. Volumen de ventas | 0,26 | 0,00 | 0,00 | 1,14 | -0,23 | -0,63 |
| F.1.2. Adquisición de nuevos clientes | 0,44 | 0,00 | 0,00 | 1,02 | -0,10 | -0,63 |
| F.1.3. Aumento de las ventas a los clientes actuales | 0,22 | 0,00 | 0,00 | 0,97 | 0,03 | -0,47 |
| F.1.4. Retención de clientes | 0,36 | 0,00 | 1,00 | 1,06 | -0,31 | -0,46 |
| F.1.5. Crecimiento en los ingresos por ventas | 0,27 | 0,00 | 0,00 | 1,05 | -0,20 | -0,45 |
| F.1.6. Satisfacción de los clientes | 0,70 | 1,00 | 1,00 | 0,93 | -0,27 | -0,39 |
| F.1.7. Utilidad neta (ganancias libres de impuestos) | 0,17 | 0,00 | 0,00 | 1,08 | -0,08 | -0,56 |
| F.1.8. Margen de utilidad neta (relación de las ganancias contra las ventas) | 0,20 | 0,00 | 0,00 | 1,04 | -0,24 | -0,35 |
| F.1.9. Retorno de la inversión (relación de las ganancias contra la inversión) | 0,13 | 0,00 | 0,00 | 1,10 | -0,04 | -0,40 |
| F.2.1. Volumen de ventas | 0,08 | 0,00 | 0,00 | 1,19 | -0,09 | -0,74 |
| F.2.2. Adquisición de nuevos clientes | 0,29 | 0,00 | 0,00 | 1,15 | -0,23 | -0,74 |
| F.2.3. Aumento de las ventas a los clientes actuales | 0,17 | 0,00 | 0,00 | 1,10 | -0,17 | -0,48 |
| F.2.4. Crecimiento en ventas | 0,21 | 0,00 | 0,00 | 1,14 | -0,21 | -0,49 |
| F.2.5. Retención de clientes | 0,37 | 0,00 | 0,00 | 1,12 | -0,41 | -0,36 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| F.2.6. Crecimiento en los ingresos por ventas | 0,22 | 0,00 | 0,00 | 1,12 | -0,35 | -0,43 |
| F.2.7. Satisfacción de los clientes | 0,61 | 1,00 | 1,00 | 1,11 | -0,79 | 0,27 |
| F.3.1. Alcanzar metas financieras | 0,18 | 0,00 | 0,00 | 1,10 | -0,43 | -0,32 |
| F.3.2. Utilidad neta (ganancias libres de impuestos) | 0,06 | 0,00 | 0,00 | 1,15 | -0,24 | -0,60 |
| F.3.3. Margen de utilidad neta (relación de las ganancias contra las ventas) | 0,13 | 0,00 | 0,00 | 1,10 | -0,17 | -0,42 |
| F.3.4. Retorno de la inversión (relación de las ganancias contra la inversión | 0,07 | 0,00 | 0,00 | 1,17 | -0,18 | -0,65 |

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2.2. Análisis factorial confirmatorio de los constructos de segundo orden

Antes de proceder a la estimación del Modelo de Medida y del Modelo Estructural Global, es pertinente exponer los hallazgos correspondientes al modelo de segundo orden, el cual captura la naturaleza multidimensional de tres constructos clave: la Interfaz con Clientes, los Aspectos Financieros y la Administración de la Infraestructura. Este enfoque preliminar facilita la comprensión de cómo cada uno de estos aspectos se integra para ofrecer una visión exhaustiva de los factores que influyen en los modelos de negocio, proporcionando así una base sólida que sustenta y orienta el análisis posterior.

#### 5.2.2.1. Modelo de Medida: Interfaz con Clientes

Los resultados mostrados en la tabla 5.12 sobre el constructo de segundo orden Interfaz con Clientes, que incluye los factores de Segmento de Mercado, Canales de Comunicación, Canales de Distribución y Relaciones con Clientes, confirman que los estadísticos de bondad de ajuste del modelo (BBNNFI, IFI y CFI) están muy cercanos o exceden los valores mínimos recomendados de 0,90, mientras que el RMSEA está muy cercano al límite máximo de 0,08 y el $\chi 2$ Normado tiene un valor próximo al valor recomendado de 3.

La fiabilidad de las escalas para los factores Segmento de Mercado, Canales de Comunicación, Canales de Distribución y Relaciones con los Clientes se ha confirmado a través de los estadísticos Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta y el indicador AVE. Para todos los factores, el Alfa de Cronbach y la Fiabilidad Compuesta superaron el valor de 0,7

(Segmento de Mercado: 0,86 y 0,87; Canales de Comunicación: 0,89 en ambos; Canales de Distribución: 0,87 en ambos; Relaciones con los Clientes: 0,86 en ambos), mientras que el AVE superó el umbral de 0,5 (Segmento de Mercado: 0,57; Canales de Comunicación: 0,62; Canales de Distribución: 0,57; Relaciones con los Clientes: 0,61). Estos resultados confirman la robustez de las escalas empleadas, garantizando su consistencia y fiabilidad para la medición de los constructos definidos.

Asimismo, la validez convergente de cada factor también se confirmó mediante la obtención de coeficientes estandarizados significativos y superiores a 0,5 para todas las variables: Segmento de Mercado (0,72 a 0,82), Canales de Comunicación (0,70 a 0,85), Canales de Distribución (0,70 a 0,79) y Relaciones con los Clientes (0,72 a 0,81). Este hallazgo asegura que las escalas reflejan adecuadamente los constructos que pretenden medir, lo que respalda su uso en estudios futuros que requieran evaluar estos factores con precisión.

***Tabla 5.12 Modelo de Medida (Análisis Factorial Confirmatorio): Interfaz con clientes.***

| Factor | Variable | Coefic. estand | $R^2$ | Alfa Cronbach | Fiabilidad compuesta | AVE | Indicadores bondad ajuste |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Segmento de Mercado (SEG) | SEG1 | 0,72 | 0,52 | 0,86 | 0,87 | 0,57 | Normed $\chi^2$ = 1,96<br>BBNFI = 0,87<br>BBNNFI = 0,92<br>CFI = 0,93<br>IFI = 0,93<br>RMSEA = 0,07 |
| | SEG2 | 0,82 | 0,66 | | | | |
| | SEG3 | 0,81 | 0,65 | | | | |
| | SEG4 | 0,73 | 0,53 | | | | |
| | SEG5 | 0,69 | 0,47 | | | | |
| Canales de Comunicación (COM) | COM1 | 0,70 | 0,50 | 0,89 | 0,89 | 0,62 | |
| | COM2 | 0,74 | 0,54 | | | | |
| | COM3 | 0,81 | 0,66 | | | | |
| | COM4 | 0,82 | 0,68 | | | | |
| | COM5 | 0,85 | 0,72 | | | | |
| Canales de Distribución (DIS) | DIS1 | 0,72 | 0,52 | 0,87 | 0,87 | 0,57 | |
| | DIS2 | 0,70 | 0,49 | | | | |
| | DIS3 | 0,78 | 0,61 | | | | |
| | DIS4 | 0,79 | 0,62 | | | | |
| | DIS5 | 0,79 | 0,63 | | | | |
| Relaciones con Clientes (REL) | REL1 | 0,80 | 0,65 | 0,86 | 0,86 | 0,61 | |
| | REL2 | 0,81 | 0,66 | | | | |
| | REL3 | 0,78 | 0,61 | | | | |
| | REL4 | 0,72 | 0,52 | | | | |

*Fuente: Elaboración propia*

Como se ha indicado previamente, la validez discriminante de las escalas se evalúa mediante el procedimiento propuesto por Anderson y Gerbing (1988), que exige que los intervalos de confianza para las correlaciones entre cada par de constructos excluyan el valor 1. Este criterio asegura que los constructos sean diferentes entre sí, demostrando que miden aspectos separados. Como se evidencia en la tabla 5.13, esta condición se cumple en todos los casos. Este resultado destaca la capacidad de los constructos para reflejar dimensiones específicas y diferenciadas del fenómeno estudiado, contribuyendo así a la robustez y precisión del modelo de investigación.

***Tabla 5.13 Validez discriminante (Criterio de Anderson y Gerbing): Interfaz con Clientes.***

| | Segmento de Mercado (SEG) | Canales de Comunicación (COM) | Canales de Distribución (DIS) |
|---|---|---|---|
| Canales de Comunicación (COM) | 0,74<br>(0,65 , 0,82) | | |
| Canales de Distribución (DIS) | 0,74<br>(0,65 , 0,84) | 0,84<br>(0,75 , 0,93) | |
| Relaciones con Clientes (REL) | 0,71<br>(0,60 , 0,81) | 0,73<br>(0,63 , 0,84) | 0,74<br>(0,62 , 0,87) |

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2.2.2. Modelo de Medida: Aspectos Financieros

Los resultados mostrados en la tabla 5.14 respecto al factor de segundo orden Aspectos Financieros, que incluye los factores de Estructura de Costes y Flujos de Ingresos, confirman que los estadísticos de bondad de ajuste del modelo (BBNNFI, IFI y CFI) están muy cercanos o exceden los valores mínimos recomendados de 0,90, mientras que el RMSEA está en 0,05, por debajo del máximo de 0,08, y el $\chi 2$ Normado tiene un valor de 1,52 próximo al valor recomendado de 3. Estos resultados confirman el adecuado ajuste de la estructura factorial propuesta a los datos.

La fiabilidad de las escalas para los factores Estructura de Costes y Flujos de Ingresos ha sido confirmada mediante los estadísticos Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta y AVE. Para Estructura de Costes, los valores obtenidos fueron de 0,85 y 0,87 en Alfa de Cronbach y Fiabilidad Compuesta, respectivamente, superando el umbral mínimo de 0,7, mientras que el AVE alcanzó un valor de 0,57, por encima del mínimo requerido de 0,5. En el caso de Flujos de Ingresos, la fiabilidad también se confirmó con valores de 0,81 tanto en Alfa de Cronbach como en Fiabilidad Compuesta, aunque el AVE registró un valor ligeramente

inferior a 0,5 (0,47). Estos resultados aseguran la consistencia interna de las escalas y su idoneidad para medir los constructos.

En cuanto a la validez convergente, esta se ha verificado para ambos factores. Para Estructura de Costes, los coeficientes estandarizados oscilaron entre 0,51 y 0,84, todos superiores a 0,5 y estadísticamente significativos (COS1 = 0,84, COS2 = 0,75, COS3 = 0,84, COS4 = 0,78 y COS5 = 0,51). De manera similar, en Flujos de Ingresos, los coeficientes estandarizados variaron entre 0,60 y 0,81 (COM1 = 0,60, COM2 = 0,60, COM3 = 0,81, COM4 = 0,78 y COM5 = 0,60), lo que confirma la capacidad de las escalas para medir adecuadamente los constructos correspondientes. Esto garantiza que los ítems reflejan fielmente las variables latentes que se pretenden evaluar.

***Tabla 5.14 Modelo de Medida (Análisis Factorial Confirmatorio): Aspectos Financieros.***

| Factor | Variable | Coefic. estand | $R^2$ | Alfa Cronbach | Fiabilidad compuesta | AVE | Indicadores bondad ajuste |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Estructura de Costes (COS) | COS1 | 0,84 | 0,70 | 0,85 | 0,87 | 0,57 | Normed $\chi^2$ = 1,52<br>BBNFI = 0,92<br>BBNNFI = 0,96<br>CFI = 0,97<br>IFI = 0,97<br>RMSEA = 0,05 |
| | COS2 | 0,75 | 0,56 | | | | |
| | COS3 | 0,84 | 0,71 | | | | |
| | COS4 | 0,78 | 0,61 | | | | |
| | COS5 | 0,51 | 0,26 | | | | |
| Flujos de Ingresos (ING) | ING1 | 0,60 | 0,36 | 0,81 | 0,81 | 0,47 | |
| | ING2 | 0,60 | 0,36 | | | | |
| | ING3 | 0,81 | 0,66 | | | | |
| | ING4 | 0,78 | 0,61 | | | | |
| | ING5 | 0,60 | 0,37 | | | | |

*Fuente: Elaboración propia*

Siguiendo el método propuesto por Anderson y Gerbing (1988), como se detalla en la tabla 5.15, en ningún caso el intervalo de confianza para la correlación entre los pares de factores incluye la unidad, lo que confirma la validez discriminante de las escalas de acuerdo con el procedimiento propuesto por estos autores. Este resultado respalda la clara distinción entre los constructos analizados, lo que indica que cada uno mide una dimensión específica y distinta dentro de los Aspectos Financieros, asegurando así la integridad y precisión del análisis realizado.

***Tabla 5.15 Validez discriminante (criterio de Anderson y Gerbing): Aspectos Financieros.***

| | Estructura de Costes (COS) |
|---|---|
| Flujos de Ingresos (ING) | 0,34<br>(0,20 , 0,48) |

#### 5.2.2.3. Modelo de Medida: Administración de la Infraestructura (Factores clave)

En relación al constructo de segundo orden Administración de la Infraestructura, que incluye los factores de Actividades Clave, Recursos Clave y Aliados Clave, los resultados que se muestran en la tabla 5.16 confirman que los estadísticos de bondad de ajuste del modelo (BBNNFI, IFI y CFI) están muy cercanos o exceden los valores mínimos recomendados de 0,90. Únicamente el indicador RMSEA toma un valor ligeramente superior al nivel recomendado (0,13), si bien se observa que el resto de los índices confirman el adecuado ajuste del modelo a los datos y el $\chi 2$ Normado tiene un valor de 4,04 cercano al valor recomendado de 3.

La fiabilidad de las escalas para los factores Actividades Clave, Recursos Clave y Aliados Clave ha sido confirmada mediante los estadísticos Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta y AVE. Para Actividades Clave, se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,70 y una Fiabilidad Compuesta de 0,71, ambos valores superiores a 0,7, mientras que el AVE fue de 0,46, ligeramente inferior al umbral de 0,5. En Recursos Clave, el Alfa de Cronbach y la Fiabilidad Compuesta alcanzaron 0,82, superando el mínimo requerido de 0,7, y el AVE fue de 0,60. Por último, en el caso de Aliados Clave, tanto el Alfa de Cronbach como la Fiabilidad Compuesta arrojaron un valor de 0,85, con un AVE de 0,65, todos ellos dentro de los rangos aceptables.

En cuanto a la validez convergente, esta se ha verificado para los tres factores. Para Actividades Clave, los coeficientes estandarizados oscilaron entre 0,53 y 0,77 (ACT1 = 0,53, ACT2 = 0,71, ACT3 = 0,77), todos significativos y superiores a 0,5. Para Recursos Clave, los coeficientes estandarizados variaron entre 0,72 y 0,82 (REC1 = 0,72, REC2 = 0,78, REC3 = 0,82), confirmando la validez convergente. De manera similar, para Aliados Clave, los coeficientes estandarizados se situaron entre 0,74 y 0,85 (ALI1 = 0,74, ALI2 = 0,85, ALI3 = 0,82), respaldando así la capacidad de las escalas para medir con precisión los constructos correspondientes.

*Tabla 5.16 Modelo de Medida (Análisis Factorial Confirmatorio): Administración de la Infraestructura.*

| Factor | Variable | Coefic. estand | $R^2$ | Alfa Cronbach | Fiabilidad compuesta | AVE | Indicadores bondad ajuste |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Actividades Clave (ACT) | ACT1<br>ACT2<br>ACT3 | 0,53<br>0,71<br>0,77 | 0,28<br>0,51<br>0,59 | 0,70 | 0,71 | 0,46 | Normed $\chi^2$ = 4,04<br>BBNFI = 0,87<br>BBNNFI = 0,84<br>CFI = 0,90<br>IFI = 0,90<br>RMSEA = 0,13 |
| Recursos Clave (REC) | REC1<br>REC2<br>REC3 | 0,72<br>0,78<br>0,82 | 0,52<br>0,61<br>068 | 0,82 | 0,82 | 0,60 | |
| Aliados Clave (ALI) | ALI1<br>ALI2<br>ALI3 | 0,74<br>0,85<br>0,82 | 0,55<br>0,72<br>0,68 | 0,85 | 0,85 | 0,65 | |

*Fuente: Elaboración propia*

En el caso del instrumento de medida Administración de la Infraestructura, se identifican problemas de validez discriminante, de acuerdo con el método propuesto por Anderson y Gerbing (1988). De este modo, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que el intervalo de confianza para las correlaciones de cada par de constructos incluye el valor 1 tanto para los pares de los constructos Recursos Clave y Actividades Clave y como para Aliados Clave y Actividades Clave como se muestra en la tabla 5.17. De acuerdo con esta evidencia, los tres constructos estarían midiendo en realidad un mismo concepto, lo que confirma parcialmente la propuesta del modelo de investigación que considera a la Administración de la Infraestructura como un factor de segundo orden. Por tanto, aunque se observan problemas de validez discriminante en este instrumento de medida, son coherentes con la idea de que todos los ítems miden el concepto Administración de la Infraestructura.

*Tabla 5.17 Validez discriminante (criterio de Anderson y Gerbing): Administración de la Infraestructura.*

| | Actividades Clave (ACT) | Recursos Clave (REC) |
|---|---|---|
| Recursos Clave (REC) | 0,93<br>(0,79 , 1,07) | |
| Aliados Clave (ALI) | 0,89<br>(0,78 , 1,00) | 0,85<br>(0,76 , 0,94) |

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2.2.4. Modelo de Medida (Análisis Factorial Confirmatorio): Performance

Tal como se muestra en la tabla 5.18, los resultados obtenidos en la estimación del Modelo de Medida confirman la estructura factorial propuesta para el constructo Performance. En particular, se observa que los estadísticos de bondad de ajuste del modelo (BBNNFI, IFI y CFI) exceden los valores mínimos recomendados de 0,90, mientras que el RMSEA está por debajo del límite máximo de 0,08 y el χ2 Normado tiene un valor próximo al valor de 1,6.

La validez convergente del factor Efectividad de Mercado ha sido confirmada, con coeficientes estandarizados que muestran valores significativos y superiores a 0,5 para todas las variables (EFM1 = 0,88, EFM2 = 0,86, EFM3 = 0,88 y EFM4 = 0,88). De manera similar, para el factor Flujos de Ingresos la validez convergente también se verifica ya que los coeficientes estandarizados de las variables son igualmente significativos y superiores a 0,5 (REM1 = 0,91, REM2 = 0,94, REM3 = 0,89 y REM4 = 0,85).

En cuanto a la fiabilidad de las escalas, se ha confirmado para ambos factores a través de los estadísticos Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta y el indicador AVE. Para Efectividad de Mercado, el Alfa de Cronbach y la Fiabilidad Compuesta alcanzaron valores de 0,93, mientras que el AVE fue de 0,77, todos ellos superiores a los límites de los estándares considerados (0,7 y 0,5 respectivamente). En el caso de Flujos de Ingresos, los valores de Alfa de Cronbach (0,94), Fiabilidad Compuesta (0,84) y AVE (0,81) también superaron los mínimos requeridos, lo que confirma la consistencia interna de las escalas utilizadas.

***Tabla 5.18 Modelo de Medida (Análisis Factorial Confirmatorio): Performance.***

| Factor | Variable | Coefic. estand | $R^2$ | Alfa Cronbach | Fiabilidad compuesta | AVE | Indicadores bondad ajuste |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Efectividad de mercado (EFM) | EFM1 | 0,88 | 0,77 | 0,93 | 0,93 | 0,77 | Normed $\chi^2$ = 2,14<br>BBNFI = 0,96<br>BBNNFI = 0,97<br>CFI = 0,98<br>IFI = 0,98<br>RMSEA = 0,08 |
| | EFM2 | 0,86 | 0,74 | | | | |
| | EFM3 | 0,88 | 0,77 | | | | |
| | EFM4 | 0,88 | 0,77 | | | | |
| Rentabilidad (REN) | REN1 | 0,91 | 0,83 | 0,94 | 0,94 | 0,81 | |
| | REN1 | 0,94 | 0,88 | | | | |
| | REN1 | 0,89 | 0,79 | | | | |
| | REN1 | 0,85 | 0,73 | | | | |

*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, tal como se puede apreciar en la tabla 5.19, el intervalo de confianza calculado para el constructo analizado no incluye el valor 1. Esta ausencia del valor 1 dentro del intervalo de confianza confirma la validez discriminante, tal como lo establece el procedimiento metodológico propuesto por Anderson y Gerbing (1988). Este resultado refuerza la idea de que los constructos medidos son distintos y, por lo tanto, válidos desde una perspectiva discriminante, lo cual es fundamental para la validez general del modelo en estudio.

***Tabla 5.19 Validez discriminante (criterio de Anderson y Gerbing): Aspectos Financieros.***

| | Efectividad de Mercado (EFM) |
|---|---|
| Rentabilidad (REN) | 0,89<br>(0,84 , 0,94) |

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.3. Estimación del Modelo Global

Una vez realizado el análisis del Modelo de Medida parcial para los constructos de segundo orden que representan las dimensiones del modelo de negocio, en este apartado se procede a la estimación del Modelo de Medida Global, así como del Modelo Estructural Global que recoge los efectos causales planteados en las hipótesis de investigación 4 a 10. La estimación del Modelo de Medida Global permite la validación conjunta de las escalas de medición de las variables latentes, a fin de contrastar sus propiedades psicométricas y confirmar la estructura factorial propuesta. Así mismo, la estimación del Modelo Estructural Global permite contrastar las hipótesis de investigación propuestas en el modelo teórico. En ambos modelos, los constructos de segundo orden propuestos se miden mediante la media de los ítems de los factores de primer orden que los conforman.

### 5.3.1. Descriptivos de los indicadores de los constructos agregados.

La tabla 5.20 presenta un resumen detallado de los estadísticos descriptivos correspondientes a los indicadores que conforman cada uno de los constructos integrados en el Modelo de Medida Global, proporcionando una visión clara del comportamiento de las distintas escalas utilizadas en la evaluación. En particular, se observa que las medias obtenidas en todas las escalas evaluadas superan el valor 3, lo que sugiere que, en general,

las respuestas de los encuestados tienden hacia valoraciones positivas. Sin embargo, una excepción es la escala de Performance, cuyo rango de valores oscila entre -2 y +2 y cuya media se sitúa por encima de 0.

Por otro lado, la desviación estándar asociada a estos ítems se mantiene cercana a 1, lo cual indica una baja variabilidad en las respuestas, sugiriendo que los encuestados tienen percepciones relativamente uniformes sobre los aspectos evaluados. Además, la tendencia observada hacia una asimetría ligeramente negativa en la mayoría de las escalas sugiere que las valoraciones tienden a inclinarse hacia el lado positivo, aunque no de manera extrema. Estos resultados permiten inferir que los encuestados tienen una valoración moderadamente positiva en relación con el diseño de los distintos aspectos del modelo de negocio de sus respectivas empresas, así como en lo que respecta al PE desde la creación de esta. En resumen, estos hallazgos reflejan una percepción favorable, aunque moderada, sobre los elementos clave evaluados dentro del Modelo de Medida Global.

***Tabla 5.20 Estadísticos descriptivos de las escalas de segundo orden.***

| Factor | Variable | Media | Desv. típ. | Varianza | Asimetría | Curtosis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Performance (PER) | EFM | 0,30 | 0,80 | 0,63 | -0,05 | -0,37 |
| | REN | 0,22 | 0,98 | 0,97 | -0,47 | 0,05 |
| Aspectos Financieros (FIN) | COS | 3,89 | 0,89 | 0,80 | -0,82 | 0,18 |
| | ING | 3,74 | 0,90 | 0,80 | -0,60 | -0,30 |
| Propuesta de Valor / Producto (PRO) | PRO1 | 4,03 | 1,07 | 1,15 | -0,88 | -0,08 |
| | PRO2 | 3,97 | 1,12 | 1,25 | -0,79 | -0,32 |
| | PRO3 | 3,92 | 0,99 | 0,97 | -0,76 | 0,37 |
| Interfaz de Clientes (CLI) | SEG | 3,75 | 0,91 | 0,84 | -0,49 | -0,66 |
| | COM | 3,33 | 1,05 | 1,11 | -0,24 | -0,71 |
| | DIS | 3,52 | 0,94 | 0,89 | -0,24 | -0,46 |
| | REL | 3,41 | 0,99 | 0,98 | -0,27 | -0,69 |
| Administración de la Infraestructura (INF) | ACT | 3,76 | 0,81 | 0,65 | -0,39 | -0,17 |
| | REC | 3,75 | 0,81 | 0,65 | -0,30 | -0,35 |
| | ALI | 3,74 | 0,93 | 0,86 | -0,61 | -0,05 |

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.3.2. Análisis factorial confirmatorio de los constructos agregados.

Como se detalla en la tabla 5.21, los resultados confirman que la estructura factorial del modelo presenta un ajuste adecuado a los datos. Este ajuste se evidencia a través de los estadísticos de bondad de ajuste, como el BBNNFI, IFI y CFI, los cuales superan los valores mínimos recomendados de 0,90, indicando un modelo robusto y bien ajustado. Además, el

RMSEA se sitúa por debajo del umbral máximo de 0,08, lo que refuerza la calidad del ajuste del modelo. Asimismo, el χ2 Normado muestra un valor cercano al ideal recomendado de 3, lo que sugiere que el modelo propuesto se ajusta razonablemente bien a los datos observados.

En cuanto a la validez convergente, esta se ha verificado para todos los factores del Modelo Global, dado que los coeficientes estandarizados correspondientes a cada ítem presentan valores significativos y superiores a 0,5, lo que indica que los ítems miden eficazmente los constructos a los que están asignados. La fiabilidad de las escalas se ha confirmado para todos los factores a través de los estadísticos Alfa de Cronbach, Fiabilidad Compuesta y el indicador AVE. Específicamente, tanto el Alfa de Cronbach como la Fiabilidad Compuesta han mostrado valores superiores a 0,7, mientras que el indicador AVE ha superado el umbral de 0,5, lo que confirma la consistencia interna y la fiabilidad del modelo.

***Tabla 5.21 Modelo de Medida (Análisis Factorial Confirmatorio): Modelo Global.***

| Factor | Variable | Coefic. estand | $R^2$ | Alfa Cronbach | Fiabilidad compuesta | AVE | Indicadores bondad ajuste |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Performance (PER) | EFM<br>REN | 0,93<br>0,91 | 0,86<br>0,82 | 0,91 | 0,92 | 0,85 | |
| Aspectos Financieros (FIN) | COS<br>ING | 0,69<br>0,77 | 0,47<br>0,60 | 0,70 | 0,70 | 0,54 | |
| Propuesta de Valor / Producto (PRO) | PRO1<br>PRO2<br>PRO3 | 0,87<br>0,78<br>0,51 | 0,76<br>0,60<br>0,26 | 0,76 | 0,77 | 0,54 | Normed $\chi^2$ = 1,60<br>BBNFI = 0,92<br>BBNNFI = 0,96<br>CFI = 0,97<br>IFI = 0,97<br>RMSEA = 0,06 |
| Interfaz de Clientes (CLI) | SEG<br>COM<br>DIS<br>REL | 0,81<br>0,84<br>0,84<br>0,78 | 0,66<br>0,70<br>0,71<br>0,60 | 0,89 | 0,89 | 0,67 | |
| Administración de la Infraestructura (INF) | ACT<br>REC<br>ALI | 0,87<br>0,85<br>0,82 | 0,76<br>0,72<br>0,67 | 0,88 | 0,84 | 0,72 | |

*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, la validez discriminante de todas las variables integradas en el Modelo Global se verifica satisfactoriamente, de acuerdo con el procedimiento propuesto por Anderson y Gerbing (1988). En particular, se observa que, sistemáticamente, los intervalos de confianza para las correlaciones entre cada par de factores no contienen el valor 1, como se detalla en la tabla 5.22. Este resultado es fundamental, ya que evidencia la capacidad de cada medida para distinguirse claramente de las demás, reforzando así la integridad y la

precisión conceptual del Modelo Global. La consistencia de estos hallazgos a lo largo de todas las variables analizadas subraya la robustez metodológica del estudio y valida la estructura teórica sobre la que se construye el análisis.

***Tabla 5.22 Validez discriminante (criterio de Anderson y Gerbing): Modelo Global***

| | Performance (PER) | Aspectos Financieros (FIN) | Propuesta de Valor (PRO) | Interfaz de Clientes (CLI) |
|---|---|---|---|---|
| Aspectos Financieros (FIN) | 0,41 (0,22 , 0,60) | | | |
| Propuesta de Valor (PRO) | 0,28 (0,08 , 0,48) | 0,76 (0,60 , 0,91) | | |
| Interfaz de Clientes (CLI) | 0,41 (0,26 , 0,56) | 0,86 (0,75 , 0,97) | 0,76 (0,64 , 0,87) | |
| Administración de la Infraestructura (INF) | 0,36 (0,20 , 0,53) | 0,72 (0,61 , 0,83) | 0,66 (0,55 , 0,78) | 0,74 (0,64, 0,83) |

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.3.3. Estimación del Modelo Estructural del PE.

Una vez confirmadas las propiedades psicométricas de los instrumentos de medida, se procede a la estimación del Modelo Estructural que representa las relaciones causales entre variables propuestas en el modelo de investigación. Este paso es crucial para explorar la interacción entre las variables definidas en el BMC de Osterwalder y Pigneur (2010), al objeto de comprender las dinámicas internas entre las áreas del modelo de negocio y analizar como estas influyen en el PE.Como se mencionó anteriormente, los SEM permiten examinar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia, particularmente cuando una variable dependiente se convierte en variable independiente en ulteriores relaciones del modelo. Además, muchas de las mismas variables afectan a cada una de las variables dependientes, pero con efectos distintos (Hair et al., 2011).

Para abordar las posibles complicaciones derivadas de la no normalidad en los datos, se adoptó un enfoque de estimación basado en un método robusto de máxima verosimilitud. Esta técnica ajusta específicamente los datos para contrarrestar la no normalidad, generando así estadísticas de chi-cuadrado robustas y errores estándar corregidos. Este procedimiento, recomendado por Byrne (2006), asegura la fiabilidad y validez de los resultados obtenidos, permitiendo una interpretación más precisa y

fundamentada de las relaciones estructurales y las dinámicas subyacentes presentes en el modelo analizado.

Una primera estimación del Modelo Estructural pone de manifiesto la no significatividad de cinco de las relaciones propuestas: el impacto de los Aspectos Financieros sobre el PE (hipótesis H4), el efecto de la Propuesta de Valor / Producto sobre el PE (hipótesis H5) y los Aspectos Financieros (hipótesis H6) y la influencia de las Infraestructuras Clave sobre el PE (hipótesis H9) y los Aspectos Financieros (hipótesis H10). En consecuencia, la Interfaz de Clientes se configura como el único antecedente directo del PE (hipótesis H7) y de los Aspectos Financieros (hipótesis H8), mientras que la Propuesta de Valor / Producto tiene un efecto indirecto sobre ambas variables dependientes a través del factor Interfaz de Clientes.

Con el objetivo de explorar exhaustivamente todas las alternativas, se implementó el test del multiplicador de Lagrange (LM Test) para evaluar si la incorporación de nuevas relaciones podría optimizar significativamente el ajuste del modelo a los datos analizados. Los resultados obtenidos a través de esta prueba indicaron la existencia de una relación significativa entre la Propuesta de Valor/Producto y la Interfaz de Clientes, sugiriendo la inclusión de este efecto en el Modelo Estructural. Este hallazgo destaca la importancia de considerar interacciones adicionales que puedan revelar dinámicas complejas y relevantes entre las variables estudiadas.

De acuerdo con los resultados del LM Test, una gestión efectiva y bien orientada de la Propuesta de Valor, con un enfoque en el mercado, ejerce un impacto positivo sobre la interfaz de los Clientes. Esta relación de causalidad se alinea con los principios de la Orientación al Mercado, de acuerdo con la cuál las estrategias de marketing bien definidas son clave para el éxito empresarial (Moorman & Rust, 1999), influyendo directamente en el PE, la eficacia en las relaciones con los clientes y la competitividad de los nuevos productos.

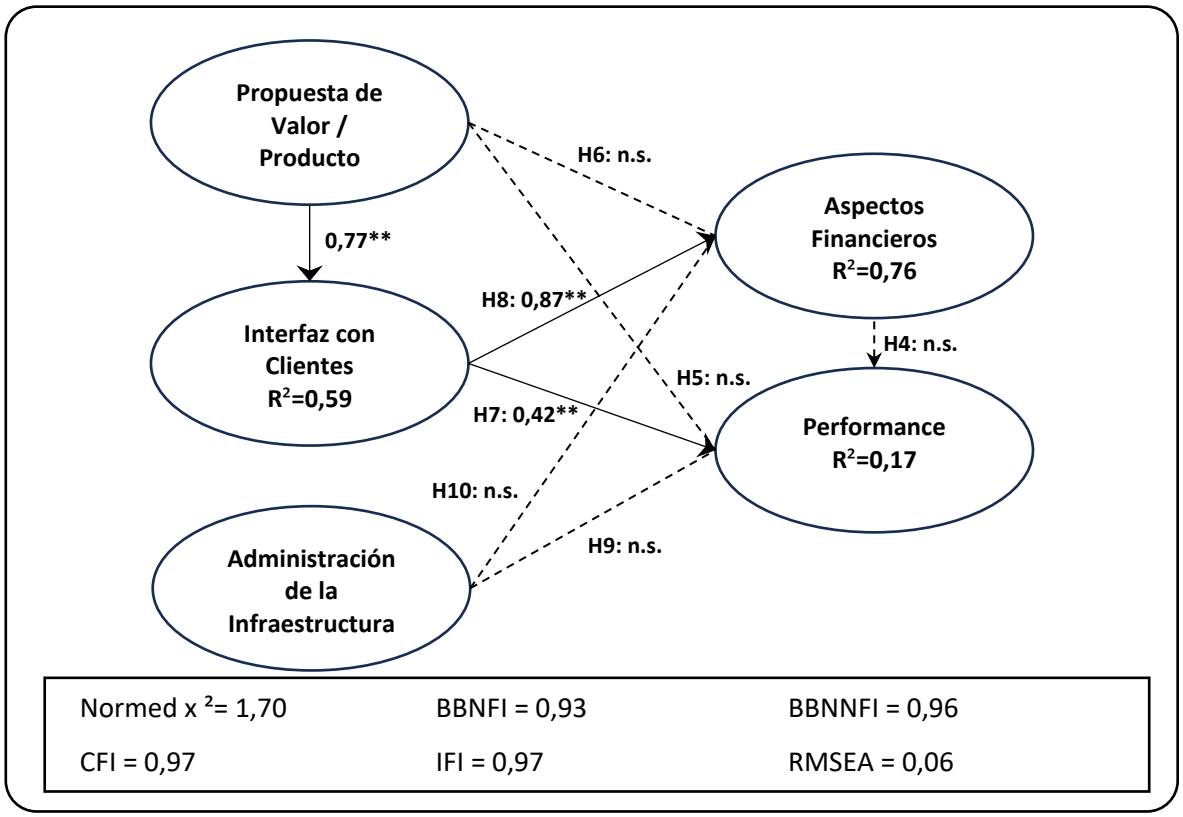
La creación de una Propuesta de Valor efectiva implica una comprensión profunda de las necesidades de los clientes, lo cual es esencial para el desarrollo posterior de estrategias de marketing eficaces, especialmente en lo que respecta a la interacción con los clientes (Interfaz con Clientes). Adoptar una perspectiva orientada al mercado contribuye significativamente al éxito de las relaciones comerciales, ya que promueve el desarrollo de productos que se alinean estrechamente con las expectativas y necesidades del mercado objetivo (Mazaira et al., 2005).

Narver y Slater (1990) subrayan que un aspecto clave de la Orientación al Mercado es la focalización en el cliente o consumidor, destacando la importancia de poseer un conocimiento detallado sobre los consumidores dentro de un segmento específico. Este conocimiento permite a las empresas generar de manera continua valor superior para sus clientes, fomentando una reacción positiva de los mismos, lo que contribuye a la generación de un PE superior. De acuerdo con Ma et al. (2021), la innovación en los modelos de negocio constituye un proceso esencial de creación de valor que se fundamenta en comprender y atender las demandas del mercado. Esta aproximación refuerza la conexión positiva entre la Propuesta de Valor/Productos y la Interfaz de Clientes sugerida por el test LM.

De acuerdo con el enfoque de desarrollo del modelo propuesto por Hair et al. (2022), se procede a realizar una nueva estimación del Modelo Estructural, descartando aquellas relaciones que no resultan significativas e incorporando aquellas que son sugeridas por el LM Test y están respaldadas por evidencias en la literatura previa. Los resultados obtenidos en la estimación del Modelo Estructural revisado, ilustrado en la figura 5.2, confirman el adecuado ajuste de este, ya que los índices BBNNFI, IFI y CFI toman valores próximos al nivel recomendado de 0,90. Además, el RMSEA exhibe un valor por debajo del máximo aceptable de 0,08, lo que sugiere una discrepancia mínima entre el modelo propuesto y los datos. Finalmente, el estadístico $\chi 2$ Normado toma un valor de 1,71, dentro del rango óptimo recomendado entre 1 y 3, lo cual confirma la adecuación del Modelo Estructural revisado.

La evidencia empírica obtenida en la estimación del Modelo Estructural respalda la influencia directa y positiva del factor Interfaz con Clientes sobre el PE (hipótesis H7) así como sobre los Aspectos Financieros (hipótesis H8) durante la implementación del negocio. Estos resultados ponen de manifiesto la importancia crítica de modelar correctamente las estrategias de interacción con los clientes, ya que se demuestra que contribuyen significativamente tanto al performance como a los aspectos financieros de la empresa en sus etapas iniciales. La gestión eficaz de la Interfaz con Clientes, incluyendo la administración efectiva de los canales de distribución, la optimización de las relaciones con los clientes, el desarrollo de marca y la coordinación de la cadena de suministro, desempeña un papel crucial en potenciar el impacto estratégico de las competencias de marketing sobre el performance de la empresa.

*Figura 5.2 Estimación del Modelo Estructural del PE.*




*Fuente: Elaboración propia*

Este enfoque se alinea con los principios fundamentales de la Teoría de las Capacidades Dinámicas, tal como se expone en los trabajos pioneros de Teece et al. (1997), Eisenhardt y Martin (2000) y Teece (2007). En este sentido, la Teoría de las Capacidades Dinámicas en Marketing (Bruni y Verona, 2009), subraya la relevancia del análisis de mercado como factor determinante para el fortalecimiento del PE. Este marco teórico es coherente con la existencia de una correlación positiva entre la adecuada gestión de la Interfaz con Clientes y el PE (hipótesis H7), evidencia que se ve reforzada por los resultados obtenidos en el LM Test.

En cuanto al efecto significativo de la variable Interfaz con Clientes sobre los resultados financieros de la empresa (hipótesis H8), este resultado es consistente con la evidencia empírica obtenida por Slater y Narver (1994), que observan una correlación positiva entre la Orientación al Mercado y el desempeño global de la empresa. En particular, estos autores constatan una asociación favorable entre la Orientación al Mercado, el Retorno sobre la Inversión (ROI) y el incremento en las ventas. En este sentido, la confirmación de la hipótesis 8 evidencia la importancia de la Orientación al Mercado no solo como un impulsor del

crecimiento en ventas, sino también como un factor crítico que mejora el retorno de la inversión, evidenciando la sinergia entre las estrategias enfocadas en el cliente y el éxito financiero.

Por lo que se refiere a los Aspectos Financieros, el análisis realizado mediante el Wald Test revela la falta de evidencia estadística que sustente la relación entre el factor Aspectos Financieros y el PE (hipótesis H4), al igual que entre el factor Producto y el PE (hipótesis H5). De igual manera, no se observa una correlación significativa entre el factor Producto y los Aspectos Financieros (hipótesis H7), ni entre la Administración de la Infraestructura y los Aspectos Financieros (hipótesis H10). Estos resultados ponen de manifiesto que, durante las fases iniciales de diseño empresarial, tanto los Aspectos Financieros como la gestión de infraestructuras ejercen un impacto limitado en el PE. Esta situación podría explicarse considerando que, en los comienzos, la atención de los emprendedores se centra prioritariamente en el desarrollo de productos o servicios que generen valor.

En las etapas tempranas de un proyecto, es común que se produzcan pérdidas, lo cual se alinea con las observaciones de Ries (2011) sobre la naturaleza experimental y de ajuste de los negocios emergentes. Aun cuando se enfatiza la importancia de atender tanto a la Propuesta de Valor para el cliente como a los Aspectos Financieros (Zott et al., 2011), la falta de un impacto significativo de los Aspectos Financieros sobre el PE, como sugiere la hipótesis H4, puede justificarse dentro del contexto de las fases iniciales de un emprendimiento en las que se suele estar más orientado hacia la validación del modelo de negocio y la adaptación al mercado, lo que puede explicar la menor influencia de los aspectos financieros en el rendimiento empresarial en las etapas iniciales (Blank, 2013). Esta etapa inicial es crucial para definir y ajustar la Propuesta de Valor, a menudo priorizando el desarrollo del producto o servicio sobre la estabilidad financiera inmediata, con el objetivo de establecer un modelo de negocio viable y rentable a largo plazo. Este enfoque permite a las empresas emergentes adaptarse mejor a las necesidades del mercado antes de centrarse en la rentabilidad (Maurya, 2012).

Ries (2011) argumenta que los nuevos negocios poseen un potencial considerable a pesar de no haber reportado beneficios aún, gracias a la presencia de una base sólida de usuarios que podrían transformarse en clientes lucrativos en el futuro cercano. Además, resalta la importancia de los indicadores no financieros y la tasa de conversión como métricas intermedias que ofrecen una visión alternativa del rendimiento de la empresa en sus fases iniciales, más allá de los tradicionales parámetros financieros. Esta perspectiva

enfatiza que el valor a largo plazo y la sostenibilidad de una empresa emergente no se deben medir exclusivamente a través de resultados financieros inmediatos, sino también por su capacidad para cultivar y monetizar su base de usuarios en el tiempo (Ries, 2011).

Además, la incertidumbre inherente a las etapas iniciales del desarrollo empresarial podría diluir la relación directa entre los Aspectos Financieros y el performance. Según Ranatunga et al. (2023), en las pequeñas empresas en etapas iniciales, la incertidumbre empresarial desempeña un papel significativo, afectando la capacidad de estas organizaciones para planificar y gestionar sus recursos financieros de manera efectiva. En este contexto, la adaptabilidad, la innovación y la captación de mercado se vuelven factores críticos que pueden superar la importancia de las decisiones financieras tradicionales. La incertidumbre no solo influye en la toma de decisiones, sino que también puede incrementar los riesgos asociados, haciendo que las empresas prioricen la flexibilidad y la capacidad de respuesta rápida sobre una planificación financiera rigurosa.

Asimismo, la limitación de recursos en las primeras etapas podría impactar significativamente sobre la capacidad de implementar estrategias financieras efectivas. Artemieva y Melnychuk (2022) destacan que, en un entorno caracterizado por alta volatilidad, las empresas tienden a centrar sus esfuerzos en asegurar su supervivencia, construir una marca sólida y obtener financiación. Estas prioridades, necesarias para estabilizar la empresa y posicionarla en el mercado, a menudo relegan la gestión financiera a un segundo plano. En tales situaciones, las decisiones financieras pueden ser vistas como reactivas en lugar de estratégicas, enfocándose más en resolver problemas inmediatos que en establecer una base financiera sólida para el crecimiento futuro. Esta dinámica refleja la realidad de muchas empresas nacientes y pequeñas empresas, donde la gestión efectiva de recursos limitados y la adaptación rápida a las condiciones del mercado son cruciales para la supervivencia y el eventual éxito.

En consonancia con esta visión, Blank (2013) sugiere incluso la sustitución de los reportes contables convencionales, como el estado de resultados, el balance general y el estado de flujos de efectivo, por indicadores que representen de forma más precisa el avance de una nueva empresa. Entre estas métricas alternativas, destacan el coste de adquisición de clientes, el valor de vida del cliente, la tasa de abandono y la capacidad de viralización (extensión rápida). Esta propuesta subraya la necesidad de adoptar un enfoque más dinámico y adaptado a la realidad de las empresas emergentes, centrado en la

comprensión y gestión eficaz de aspectos críticos que influyen directamente en su crecimiento y consolidación en el mercado (Blank, 2013).

De este modo, la ausencia de impacto significativo del factor Producto sobre el PE (hipótesis H5) podría atribuirse a la predisposición de los emprendedores a centrarse, durante las fases iniciales, en el desarrollo de su producto antes que en la optimización del PE. Raghava (2017) sostiene que, en general, los innovadores muestran un entusiasmo predominante por su producto, destinando una inversión considerable a su desarrollo. No obstante, destaca la necesidad de asignar recursos económicos, en una proporción cinco veces superior, a las estrategias de comercialización en comparación con los costes de desarrollo del producto. Esta tendencia a priorizar la inversión en la Interfaz con Clientes refleja que, aunque el producto en sí mismo puede tener una influencia directa limitada en el PE, este tiene un efecto directo tanto en los Aspectos Financieros como en el PE a través de su impacto en la gestión eficaz de la Interfaz con Clientes (Kumar & Reinartz, 2018).

Aunque el factor Producto no ejerce una influencia directa significativa sobre el desempeño empresarial, se evidencia su impacto positivo en la Interfaz con Clientes, que a su vez repercute de manera directa y favorable en el PE. En consonancia con esta dinámica, Slávik (2019) subraya que un aspecto clave del método Lean StartUp (método de inicio ágil para nuevos negocios) es la prioridad que los emprendedores dan al enfoque centrado en el cliente al iniciar sus negocios. Este enfoque en el cliente sirve como punto de partida para futuras revisiones y ajustes en el modelo de negocio, reflejando la conexión directa entre el Producto y la Interfaz con Clientes, así como su influencia indirecta sobre el PE.

Así mismo, la estimación del Modelo Estructural indica que la relación entre el factor Producto y los Aspectos Financieros (hipótesis H6) no resulta estadísticamente significativa, resultado que se alinea con los postulados de Raghava (2017). Este autor destaca diversos elementos clave para el éxito en la creación de negocios, tales como el papel crucial del marketing, la cautela en el proceso de expansión y la elección acertada de socios, entre otros, sin considerar la planificación financiera como un elemento crítico. Esta perspectiva sugiere que, aunque la planificación financiera es un componente de la gestión empresarial, puede no ser el determinante directo del éxito en las fases iniciales de desarrollo de un producto o servicio, enfocándose más en la calidad y el mercado objetivo que en la estructura financiera per se.

Siguiendo un enfoque similar, Johnson et al. (2008) presentan un modelo de negocio compuesto por cuatro elementos fundamentales que se interrelacionan para generar y aportar valor. Este modelo otorga una prioridad secundaria a los Aspectos Financieros, destacando en su lugar componentes primordiales como la Propuesta de Valor dirigida al cliente, identificada como el elemento de mayor relevancia. Complementan este núcleo la identificación de recursos estratégicos y procesos clave, los cuales son esenciales para la operatividad y estrategia del negocio. Finalmente, el concepto de beneficio se sitúa como el elemento de consideración final, subrayando su importancia en la estructuración económica, aunque no como el eje principal del modelo. Este modelo de Johnson et al. (2008) subraya la premisa de que las compañías no logran el éxito al introducir una oferta de productos radicalmente innovadora sin una comprensión precisa de la sinergia entre una oportunidad detectada y su correspondiente modelo de negocio ni sin realizar ajustes pertinentes en esta dirección. Aunque dentro de sus componentes se contempla la dimensión de los Aspectos Financieros, se enfatiza la importancia crítica de atender y satisfacer las demandas de los clientes, junto con un profundo entendimiento del mercado que permita adecuar la Propuesta de Valor a las necesidades detectadas. Este enfoque resalta la relevancia de orientar el modelo de negocio principalmente hacia la creación de valor basada en un conocimiento detallado y adaptativo del entorno de mercado y como un enfoque secundario hacia la viabilidad económica (Teece, 2018).

Por último, los resultados del estudio muestran que el factor Administración de la Infraestructura no tiene un impacto significativo sobre los Aspectos Financieros, como se planteó en la hipótesis H10. Esta falta de relación puede deberse a la débil conexión entre el éxito financiero de los modelos de negocio con la Administración de la Infraestructura en las etapas iniciales de desarrollo. Durante estas fases, las prioridades suelen centrarse más en la validación del modelo de negocio con respecto a la validación del mercado y la adaptación del producto que en la optimización de la infraestructura, lo que explica la limitada influencia de este factor sobre los Aspectos Financieros (Ries, 2011; Blank & Dorf, 2020).

En este sentido, Teece (2018) señala que es poco común que los modelos de negocio alcancen el éxito desde sus versiones iniciales, subrayando la necesidad de realizar ajustes continuos y, en determinadas circunstancias, de reconstruirlos completamente para alcanzar la rentabilidad. Esta reflexión refuerza la falta de impacto significativo del factor Administración de la Infraestructura sobre los Aspectos Financieros, sugiriendo que las

primeras etapas de desarrollo de un modelo de negocio pueden requerir reevaluaciones profundas de su estructura y estrategia.

Si bien las empresas emergentes suelen caracterizarse por su capacidad de adaptación y transformación ágil, debido a activos más flexibles resultantes de su escala e inversión reducidas en comparación con empresas maduras, que disponen de una base de activos más establecida y procesos menos susceptibles a cambios rápidos (Slávik, 2019), es necesario un período de maduración para alcanzar el éxito financiero. Esta fase de desarrollo permite a las nuevas empresas ajustar y afinar sus modelos de negocio en respuesta a la retroalimentación del mercado y a los desafíos operativos, enfatizando la importancia de la persistencia y resiliencia en el camino hacia la estabilidad y rentabilidad financieras.

En síntesis, la investigación realizada en la presente tesis doctoral valida el Modelo Estructural revisado, proporcionando una comprensión profunda de las relaciones entre las variables del BMC y su influencia en el PE. Tras analizar las propiedades psicométricas de los instrumentos de medida empleados, se procedió a la estimación del Modelo Estructural sugerido. Este enfoque de modelado de ecuaciones estructurales ha permitido una evaluación simultánea y compleja de las relaciones de dependencia entre las variables del modelo de Osterwalder y Pigneur (2010), revelando interacciones clave dentro del marco del modelo de negocio propuesto. Estos hallazgos ofrecen implicaciones valiosas para futuras investigaciones y para la práctica empresarial, subrayando la importancia de la Orientación al Mercado y la adaptabilidad en el desarrollo y éxito de nuevos modelos de negocio.

# CAPÍTULO 6

## *Conclusiones*


*6.1. Conclusiones relativas a la revisión teórica.*

*6.1.1. Conclusiones relativas a la Variable Aspectos Financieros.*

*6.1.2. Conclusiones relativas a la Variable Producto*

*6.1.3. Conclusiones relativas a la Variable Interfaz con Clientes.*

*6.1.4. Conclusiones relativas a la Variable Administración de la Infraestructura.*

*6.2. Implicaciones prácticas para la gestión empresarial.*

*6.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación.*

En la actualidad, los emprendedores se enfrentan a un entorno altamente competitivo impulsado por los avances tecnológicos, la globalización y los cambios en los segmentos y necesidades de los clientes, lo que los impulsa a destacar en el mercado a través de modelos de negocio innovadores. Los avances revolucionarios en tecnología y los cambios rápidos en las regulaciones y el comportamiento de los clientes y competidores crean serios desafíos para las empresas que desean hacer negocios (Latifi et al., 2021). Sin embargo, a menudo carecen de conocimientos y experiencia sobre cómo diseñar un modelo de negocio rentable y sostenible (Mettler, 2014). Para enfrentar estos desafíos, los emprendedores deben ser creativos en la gestión de la compleja interacción de los elementos que influyen en el desarrollo de las organizaciones (Baden-Fuller & Haefliger, 2013). La pandemia de Covid-19 presentó desafíos excepcionales, pero también impulsó a los emprendedores a buscar nuevas oportunidades de negocio (Liñán & Jaén, 2022), como los modelos de entrega a domicilio y la comercialización de productos relacionados con la salud (Galindo-Martín et al., 2021). El espíritu emprendedor radica en la capacidad de identificar y aprovechar las oportunidades del entorno (Shane & Venkataraman, 2000), generando nuevos modelos de negocio que maximicen el Performance Empresarial (Weking et al., 2019).

Dada la importancia de la definición del modelo de negocio para el éxito de las empresas de nueva creación, este tema ha atraído gran atención de diversos investigadores (Weking et al., 2019). El Business Model Canvas (BMC) de Osterwalder y Pigneur (2010) se ha convertido en un marco de referencia para el diseño de modelos de negocio, al simplificar el proceso de modelado de la estrategia en nueve variables clave para el Performance Empresarial (Mettler, 2014). Estas variables abarcan la Propuesta de Valor y el Segmento de Mercado, los Canales de Comunicación y Distribución, la Relación con Clientes, las Actividades Clave, los Recursos Clave, los Aliados Clave, la Estructura de Costes y los Flujos de Ingresos. Osterwalder y Pigneur (2010) establecen como punto de partida para su modelo de negocio ontológico las cuatro áreas del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992, 1996b) que incluyen la innovación y perspectiva de aprendizaje, la perspectiva del cliente, la perspectiva interna del negocio y la perspectiva financiera. Con el propósito de determinar el efecto de las nueve variables del BMC de Osterwalder y Pigneur (2010) en el Performance Empresarial, la presente investigación plantea una categorización basada en cuatro áreas, definiendo así las siguientes dimensiones: 1) Aspectos Financieros (Estructura de Costes y Flujos de Ingresos), 2) Producto (Propuesta de Valor), 3) Interfaz con

Clientes (Segmento de Mercado, Canales de Comunicación y Distribución y Relación con Clientes) y 4) Administración de la Infraestructura (Actividades Clave, Recursos Clave y Aliados Clave). Esta categorización permite abordar de manera exhaustiva y estructurada el análisis de la relación entre dichas variables y el Performance Empresarial (PE).

En la literatura académica, diversos autores han planteado el debate acerca de la relación entre los modelos de negocio y el PE (Zott et al., 2011; Lambert & Davidson, 2013; Saebi & Foss, 2015; Massa et al., 2017). Weking et al. (2019) enfatizan la relevancia de investigar esta cuestión, dada su importancia para la mejora de la competitividad y la promoción de la innovación. En este sentido, Demil et al. (2015) sostienen que los modelos de negocio poseen el potencial de convertirse en un factor de gran influencia en el PE. Sin embargo, mucha de la investigación existente en este tema es de naturaleza cualitativa (Lambert & Davidson, 2013; Demil et al., 2015), siendo necesario obtener evidencia empírica adicional sobre la relación del modelo de negocio y el PE.

Latifi et al. (2021) subrayan que el PE integra tanto los indicadores empresariales actuales, como el crecimiento de ventas y la cuota de mercado, como los factores que configuran la posición futura de la empresa, tales como la diversificación y el desarrollo de nuevos productos, uniendo así elementos clave del mercado en una estrategia que abarca tanto el presente como el futuro de la empresa. Según Lebas y Euske (2006), comprender el PE implica identificar un modelo causal que describa cómo la planificación de acciones puede influir en los resultados futuros de una empresa. El performance no es un evento aislado, sino que es dinámico y forma parte de un proceso continuo de creación de valor. Lebas y Euske (2006) sugieren que el término performance se reserve para abarcar todos los procesos que conducen a una secuencia potencial o futura de resultados positivos, lo cual se alinea con las cuatro dimensiones propuestas en el BMC a partir del Balanced Scorecard.

Partiendo de la premisa de que los modelos de negocio pueden influir significativamente en la rentabilidad y la sostenibilidad de los negocios de los emprendedores (Markides & Sosa, 2013; Lanzolla & Markides, 2021), la presente tesis doctoral contribuye a la literatura previa proponiendo y testando empíricamente un modelo teórico explicativo del efecto de las actividades de diseño del modelo de negocio en el performance emprendedor. En los siguientes apartados se presentan las principales conclusiones teóricas y empíricas de esta investigación, así como sus limitaciones y diversas líneas de estudio que pueden derivarse de la misma.

## 6.1. Conclusiones relativas a la revisión teórica

A partir de la revisión de la literatura sobre modelos de negocio, se analiza el impacto de las variables del BMC en el PE, realizando una categorización basada en las cuatro dimensiones del modelo ontológico de Osterwalder y Pigneur (2010). Tal como se indicó previamente, estas dimensiones incluyen los Aspectos Financieros, el Producto, la Interfaz con Clientes y la Administración de la Infraestructura. Los Aspectos Financieros abarcan la Estructura de Costes y los Flujos de Ingresos, mientras que el Producto se refiere a la Propuesta de Valor. La Interfaz con Clientes incluye el Segmento del Mercado, los Canales de Distribución y Comunicación y la Relación con Clientes. Por último, la Administración de la Infraestructura involucra las Actividades Clave, los Recursos Clave y los Aliados Clave. Estas categorías permiten analizar de forma agregada las relaciones entre las variables del modelo de negocio y su impacto en el PE.

La revisión de la literatura sobre planificación estratégica y modelos de negocio confirma el uso generalizado del BMC como herramienta para el desarrollo de estrategias empresariales para emprendedores (Sánchez et al., 2015; Buser & Carlsson, 2020; Stoten, 2023). En particular, se identifican las siguientes teorías fundamentales para el análisis y comprensión de los modelos de negocio.

En primer lugar, la Teoría de la Gestión Estratégica (Drucker, 1954; Chandler, 1962; Porter, 1980) es fundamental para comprender las implicaciones de los procesos de dirección, toma de decisiones y acciones en el PE de las empresas (Lumpkin & Dess, 1996). Esta teoría busca establecer una conexión entre los recursos y habilidades internas de una organización y las oportunidades y riesgos del entorno externo (Grant, 1991). En este contexto, los modelos de negocio desempeñan un papel crucial en la dirección estratégica, ya que sirven como puente entre la formulación y la implementación de la estrategia (Ricart, 2009). Las estrategias de negocio se definen por la forma en que una empresa elige competir y lograr una ventaja competitiva en su industria (Morgan & Strong, 2003). En este sentido, el análisis estratégico y el diseño efectivo del modelo de negocio son fundamentales para lograr una empresa sostenible y exitosa.

Adicionalmente, se destacan teorías importantes como la Teoría de Recursos y Capacidades (RBV) (Wernerfelt, 1984), la Teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece & Pisano, 1994), la Teoría de Orientación al Mercado (Shapiro, 1988; Webster, 1988) y la

Teoría de Redes Sociales y de los Stakeholders (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Baron, 2007), así como metodologías como la del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992, 1996b)

Los orígenes del BMC se encuentran en bases del Balanced Scorecard de donde partieron Osterwalder y Pigneur (2010) para el desarrollo de su modelo como una herramienta que permite plasmar el negocio en las variables más importantes que permiten establecer de manera simple cómo funciona una empresa para generar beneficios.

El Balanced Scorecard es crucial para comprender los modelos de negocio y el PE, ya que permite traducir objetivos estratégicos en resultados medibles a través de sus cuatro perspectivas clave: la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje e innovación. Su enfoque equilibrado entre métricas financieras y no financieras ofrece una visión integral del performance, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua. La adaptación de Osterwalder y Pigneur (2010) expande estas perspectivas a nueve variables, proporcionando una herramienta más detallada para emprendedores, que contribuye significativamente al progreso y sostenibilidad del PE, fomentando una visión más holística del desempeño organizativo.

Por su parte, según la Teoría de Recursos y Capacidades, las organizaciones logran funcionar de manera efectiva y generar valor cuando aprovechan estrategias que se ajustan a las oportunidades del mercado y explotan sus recursos y capacidades internas (Penrose, 1959; Teece, 1982; Teece et al., 1990; Barney, 1986, 1991; Snihur et al., 2021). Esta teoría considera la influencia de un entorno de negocios en constante cambio y la necesidad urgente de adaptarse rápidamente, además de la importancia de adquirir recursos complementarios para mantener la competitividad y la viabilidad a largo plazo en un entorno empresarial dinámico y desafiante (Tamirat & Amentie, 2023).

El análisis de los recursos y capacidades de una empresa es crucial para descubrir su potencial en el establecimiento de ventajas competitivas, identificando y evaluando los recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder (Ibarra-Mirón & Suárez-Hernández, 2002). Para que estos generen una ventaja competitiva sostenible, deben ser valiosos, diferenciados, difíciles de imitar e insustituibles (Barney, 1991). En este contexto, se distingue entre los recursos, que son los factores y activos que una empresa posee para llevar a cabo su estrategia, y las capacidades, que son las competencias organizativas que permiten a la empresa desarrollar actividades de manera adecuada mediante la combinación y coordinación de los recursos individuales (Huerta et al., 2004).

En consonancia con la Teoría de Recursos y Capacidades, Osterwalder y Pigneur (2010) destacan en su modelo la importancia tanto de los Recursos Clave, definidos como activos fundamentales necesarios para que el modelo de negocio sea efectivo, como de las Actividades Clave, concebidas como las tareas fundamentales que una empresa debe llevar a cabo para que su modelo de negocio funcione. En consonancia con este planteamiento, en el modelo de investigación se propone que los Recursos Clave y las Actividades Clave sean parte del constructo de Administración de la Infraestructura.

De acuerdo con la Teoría de Redes Sociales y de los Stakeholders (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Baron, 2007; Xu et al., 2022), las redes sociales que el emprendedor establezca (en términos de cantidad y calidad) desempeñan un papel importante en el desarrollo del modelo de negocio de las empresas de nueva creación. Tantalo y Priem (2016) proponen un proceso de gestión efectiva de los stakeholders en cuatro pasos, que incluye identificar los grupos de interés relevantes, determinar el valor aportado, evaluar la satisfacción de sus necesidades y expectativas y ajustar las políticas y prioridades según los diferentes intereses. De acuerdo con estos autores, la creación de valor sostenible para todos los stakeholders resultará en una ventaja competitiva y un rendimiento financiero sólido a largo plazo. Gestionar adecuadamente las relaciones con las partes interesadas conlleva beneficios para las empresas, como mayor compromiso, legitimidad, potencial de creación de valor, ventaja competitiva y confianza en las relaciones (Parmar et al., 2010; Tantalo & Priem, 2016). Estos beneficios aumentan la probabilidad de lograr una ventaja competitiva sostenible. De acuerdo con la Teoría de Redes Sociales y de los Stakeholders, en esta investigación se plantea que la variable de Aliados Clave, integrada en la Administración de la Infraestructura, coadyuva junto con los Recursos Clave y las Actividades Clave tanto al PE como a los Aspectos Financieros dentro del proceso de modelado de negocios.

En cuanto a la Teoría de Capacidades Dinámicas, esta sostiene que los negocios desarrollan habilidades y competencias que les permiten competir y obtener una ventaja a lo largo del tiempo derivada del manejo de sus Capacidades Dinámicas (Zahra et al., 2006; Piening & Salge, 2015). Chatterjee et al. (2023) hacen referencia a las Capacidades Dinámicas de una empresa como la habilidad de una organización para ampliar, generar o modificar deliberadamente su conjunto de recursos.

Teece et al. (1997) definen las Capacidades Dinámicas como la habilidad de la organización para incorporar, desarrollar y reestructurar sus competencias, alineándolas con los cambios del mercado. De acuerdo con estos autores, el término “dinámicas” alude

a la capacidad de una empresa de renovar sus competencias a fin de mantener la coherencia con un entorno empresarial en constante transformación. Así mismo, emplean el término “capacidades” para enfatizar la función fundamental de la gestión estratégica en lo que respecta a la adecuada adaptación, integración y reconfiguración de las habilidades internas y externas de una organización, así como los recursos y las competencias funcionales, con el propósito de satisfacer las demandas de un entorno cambiante.

Estos recursos abarcan tanto elementos tangibles como intangibles. Como lo mencionan Akter et al. (2019) y Chatterjee et al. (2023), el análisis exhaustivo de los recursos de una empresa permite identificar sus activos tangibles e intangibles, así como evaluar sus capacidades y su competitividad, aspectos estratégicos que, según estos autores, actúan como catalizadores esenciales para alcanzar un performance superior y sostenible en el entorno empresarial. Los recursos tangibles de una empresa incluyen elementos concretos, como los productos o servicios que ofrece al mercado, las marcas que ha construido a lo largo del tiempo y los canales de distribución que facilitan la llegada de sus ofertas a los consumidores. Por otro lado, los recursos intangibles abarcan aspectos inmateriales, como la reputación de la marca, la lealtad del cliente, el conocimiento de mercado y la experiencia en estrategias de marketing que contribuyen al éxito y posicionamiento de la empresa. Estos elementos están recogidos en los bloques de Segmento de Mercado, Canales y Relación con Clientes del modelo de Osterwalder y Pigneur (2010) que, en el modelo de investigación y en base a la Teoría de Capacidades Dinámicas, se contemplan como dimensiones del constructo de Interfaz con Clientes.

Las empresas que gestionan de manera estratégica tanto el conocimiento interno como el externo, utilizando sus Capacidades Dinámicas, tienen una mayor probabilidad de desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Estas ventajas no solo permiten a la empresa adaptarse y responder eficazmente a los cambios del entorno, sino que también se manifiestan directamente en la propuesta de valor de sus productos. Al integrar y aplicar conocimientos clave, estas empresas pueden diferenciarse en el mercado, ofreciendo productos que satisfacen mejor las necesidades de los clientes y que son difíciles de replicar por la competencia (Zahra et al., 2006; Piening & Salge, 2015; Rodrigues & Pérez, 2021).

En particular, según Bruni y Verona (2009), la teoría de las Capacidades Dinámicas de Marketing se centra en explicar la habilidad de crear y entregar valor al cliente a través de procesos de comercialización eficientes y respuestas rápidas. Esto se ha señalado como uno de los factores críticos que contribuye tanto al desempeño financiero de la empresa como

a la creación de una ventaja competitiva sostenible (Day, 1994) y, por ende, al PE. De acuerdo con ello se considera que un adecuado diseño de la Propuesta de Valor, concretada en la dimensión Producto, tiene un efecto positivo sobre el PE y sobre los Aspectos Financieros.

La Teoría de la Orientación al Mercado pone el foco en el cliente y en la importancia de satisfacer sus necesidades para crear valor (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990), en consonancia con la importancia otorgada en los modelos de negocio a conocer el mercado y sus necesidades. Según Mazaira et al. (2005), esta teoría promueve una orientación hacia el exterior de la empresa que surge desde su interior y no se limita únicamente al beneficio económico, sino que también se consideran las fuerzas que influyen en las necesidades y expectativas de los clientes. Se reconoce la relevancia fundamental de la información y el conocimiento dentro de la organización.

Yang et al. (2020) y Ma et al. (2021) destacan cómo la Orientación al Mercado cataliza la innovación en modelos de negocio, siendo la flexibilidad estratégica un moderador crucial en la adaptación a las características cambiantes de la demanda. Asimismo, se plantea la necesidad de coordinar las actividades de marketing con otras funciones de la empresa, en consonancia con el modelo de Osterwalder y Pigneur (2010) en el que los distintos elementos están alineados y relacionados entre sí.

Con la Orientación al Mercado se busca generar respuestas apropiadas a cada situación específica de los clientes y la competencia. La Orientación al Mercado implica una mentalidad y enfoque centrados en el cliente y en su entorno para lograr resultados exitosos. Voola y O'Cass (2010) ponen de manifiesto la importancia de generar un enfoque basado en el producto y en las acciones dirigidas al mercado para el desarrollo del PE, particularmente cuando se concibe la Orientación al Mercado como un enfoque proactivo y no reactivo. En consonancia con este planteamiento, el modelo de investigación propuesto considera que el constructo Interfaz con Clientes tiene efectos tanto en el PE como en la definición de los Aspectos Financieros del negocio.

Una empresa que logra una comprensión más profunda de los consumidores puede tomar decisiones más acertadas, lo que se traduce en un incremento significativo en sus ventas (Pelham & Wilson, 1995; Becherer et al., 2001; Varadarajan, 2020). Al comprender las necesidades, preferencias y comportamientos de los consumidores, la empresa puede adaptar sus estrategias de marketing de manera más precisa y enfocar sus esfuerzos en

satisfacer las demandas del mercado de manera efectiva. Comprender profundamente las necesidades de los clientes y satisfacerlas mejor que cualquier otra empresa genera una ventaja competitiva centrada en el cliente (Varadarajan, 2020). Esta comprensión más profunda de los consumidores permite a la organización identificar oportunidades de crecimiento y desarrollar productos y servicios que generen un mayor valor para los clientes (Hamilton, 2016). Como resultado, la empresa logra un incremento en sus ventas y fortalece su posición competitiva en el mercado.

Teece (2010) destaca la relevancia de planificar meticulosamente el modelo de negocio, definiendo claramente las estructuras de las fuentes de ingresos y la configuración de los costes, elementos esenciales que componen los Aspectos Financieros de una empresa. En consonancia con este planteamiento, en el modelo de investigación se propone que los Flujos de Ingresos y la Estructura de Costes sean parte del constructo de Aspectos Financieros.

Un cuerpo teórico sólido es esencial en las investigaciones, pues proporciona un marco coherente para analizar modelos de negocio y sus variables clave. Integrar teorías como la Gestión Estratégica, Balanced Scorecard, Recursos y Capacidades, Capacidades Dinámicas, Orientación al Mercado, así como Redes Sociales y Stakeholders en el análisis permite una interpretación más precisa de los datos y la formulación de estrategias efectivas y sostenibles. Estas teorías ofrecen bases conceptuales para identificar los factores que impulsan el PE, facilitando conexiones claras entre estrategias y resultados y sirviendo de fundamento para establecer relaciones entre las variables del BMC.

### 6.1.1. Conclusiones relativas a la variable Aspectos Financieros

Como se ha mencionado con anterioridad, Osterwalder (2004) introduce la dimensión de Aspectos Financieros con el propósito de detallar el modelo de ingresos y la estructura de costes como parte de la sostenibilidad del modelo de negocio. Este enfoque se centra en las medidas financieras del rendimiento como herramientas de gestión, las cuales buscan la eficiente organización de los recursos financieros para alcanzar no solo los objetivos inmediatos, sino también los más amplios de la empresa, promoviendo así un funcionamiento efectivo y eficiente de dichos recursos (Lebas y Euske, 2006).

En consonancia, en el modelo teórico propuesto el constructo Aspectos Financieros está conformado por las dimensiones Flujos de Ingresos y Estructura de Costes sugeridos en el BMC. Siguiendo la perspectiva de Kaplan y Norton (1992, 1996b), se destaca que este constructo indica la contribución de la estrategia empresarial, su implementación y ejecución a la mejora de los resultados financieros mediante la correcta ejecución de indicadores de diversas perspectivas (Da Silva et al., 2014). Además, señala la orientación de la estrategia hacia la maximización del valor de los accionistas, puesto que implica medir la creación de valor en la organización y tomar en cuenta la visión de los propietarios (Marcelino & Coria, 2011).

Remeňová et al. (2020) enfatizan que los Flujos de Ingresos son fundamentales para asegurar la estabilidad financiera indispensable para el desarrollo y crecimiento sostenido de una empresa, subrayando la necesidad de que las organizaciones diseñen e implementen un modelo de ingresos adaptado a sus particularidades, que no solo garantice su viabilidad económica a largo plazo, sino que también fomente el PE y su capacidad competitiva. Por su lado, Brlečić (2021) comenta la relevancia de integrar un análisis exhaustivo de los modelos de negocio en el estudio del crecimiento y desarrollo empresarial, enfatizando que la Estructura de Costes constituye un componente esencial y determinante para el éxito y la sostenibilidad de cualquier modelo de negocio, al influir directamente en la viabilidad financiera y competitividad de la empresa.

La reflexión teórica sobre el efecto de los ingresos y costes en el PE, dentro del constructo de los Aspectos Financieros, revela la crucial importancia de estos elementos (Zott et al., 2011). Los Aspectos Financieros no solo constituyen factores básicos en la configuración de un modelo de negocio, sino que también desempeñan un papel importante en la diferenciación entre distintos modelos. La elección de la Estructura de Costes, como señalan Zolnowski & Böhmann (2014) y Zolnowski et al. (2014), incide directamente en los Aspectos Financieros, ya que estos costes derivan de las actividades y recursos esenciales para el funcionamiento óptimo del modelo de negocio.

Asimismo, la estrategia para la generación de ingresos, focalizada en el modelo ontológico de Osterwalder y Pigneur (2010), emerge como un componente clave en la configuración del modelo de negocios. La determinación del ingreso generado por cada segmento de mercado se presenta como un factor crítico para el éxito financiero. Este enfoque resalta la estrecha relación entre los Flujos de Ingresos y el PE, subrayando la

importancia de una estrategia de ingresos bien definida para generar valor y diferenciarse en el mercado.

Los resultados obtenidos en la estimación del modelo de medida confirman la estructura factorial propuesta para el constructo de Aspectos Financieros. Así, la evidencia empírica respalda que la integración de las dimensiones de Flujo de Ingresos y Costes constituye una representación de la complejidad inherente a los Aspectos Financieros de un modelo de negocio. Es decir, se confirma la idea de que la comprensión y gestión efectiva de los Aspectos Financieros requiere considerar tanto la generación de ingresos como la estructura de costes. Este hallazgo proporciona una base sólida para abordar estratégicamente las áreas críticas de un modelo de negocio que influyen directamente en su viabilidad financiera y, por ende, en su éxito a largo plazo.

Sin embargo, los resultados obtenidos en la estimación del modelo estructural revelan que las decisiones relativas a los Aspectos Financieros no ejercen un impacto significativo sobre el PE. Este resultado plantea interrogantes fundamentales sobre la dinámica entre la gestión financiera y el PE en etapas iniciales del diseño de modelo de negocio. Varias razones pueden explicar la falta de cumplimiento de la hipótesis que postula que los Aspectos Financieros influyen de forma directa y positiva en el PE, especialmente en las etapas tempranas del modelo de negocio de una organización empresarial.

En las etapas iniciales de un proyecto, los Aspectos Financieros y la Administración de la Infraestructura tienen un impacto limitado en el PE, lo que sugiere que los emprendedores se centran más en el desarrollo de productos y la creación de valor que en la estabilidad financiera inmediata (Ries, 2011; Zott et al., 2011). Este enfoque inicial se alinea con la naturaleza experimental de los negocios emergentes, donde la validación del modelo de negocio y la adaptación al mercado son prioritarias (Blank, 2013). De este modo, la toma de decisiones puede estar más orientada hacia la conceptualización de propuestas de valor, identificación de clientes y desarrollo de productos, de modo que la gestión financiera parece no ser el factor determinante del rendimiento. Además, se subraya la importancia de utilizar métricas no financieras, como la tasa de conversión y el coste de adquisición de clientes, para evaluar de manera más precisa el progreso de los nuevos negocios, en lugar de depender de los informes financieros tradicionales (Ries, 2011; Blank, 2013).

Además, la incertidumbre inherente a las etapas iniciales del desarrollo empresarial podría diluir la relación directa entre los Aspectos Financieros y el rendimiento. Las nuevas empresas suelen operar en entornos volátiles y cambiantes, donde la adaptabilidad, la innovación y la captación de mercado pueden superar inicialmente la importancia de las decisiones financieras tradicionales (Ranatunga et al., 2023). Además, la limitación de recursos en las primeras etapas podría impactar sobre la capacidad de implementar estrategias financieras efectivas. La prioridad podría estar en la supervivencia, la construcción de marca y la obtención de financiación, relegando la gestión financiera a un segundo plano (Artemieva & Melnychuk, 2022).

En resumen, en las etapas tempranas del diseño del modelo de negocio, factores como la priorización de otras áreas estratégicas, la incertidumbre y la limitación de recursos pueden debilitar la conexión directa entre los Aspectos Financieros y el PE. Wikström et al. (2010) han argumentado la necesidad de adoptar nuevas perspectivas en la gestión de proyectos, destacando la importancia de desarrollar una visión estratégica a largo plazo y de abordar los desafíos específicos mediante conceptos clave de la literatura estratégica. En este contexto, la visión estratégica determina cómo una empresa compite en el mercado, especialmente dado que en las etapas iniciales es más difícil generar economías de escala (Berends et al., 2016; Kraus et al., 2020).

Aunque, de acuerdo con los resultados obtenidos, los Aspectos Financieros no son decisivos del negocio en las etapas iniciales para el PE, es de gran importancia desarrollar una estrategia que permita generar ganancias a largo plazo. Un modelo de negocio debe diseñarse de manera que se articule la lógica necesaria para generar ingresos, establecer una estructura de costes y, en consecuencia, obtener beneficios relacionados con la entrega de valor (Teece, 2010).

### 6.1.2. Conclusiones relativas a la variable Producto

La variable Producto, como Propuesta de Valor, abarca todos los aspectos que una empresa ofrece a sus clientes (Osterwalder, 2004), no limitándose sólo al conjunto de productos y servicios que comercializa, sino también a la forma en que se diferencia de la competencia a través propuestas de valor que sean sostenibles en el tiempo para los clientes (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

La Propuesta de Valor es un elemento esencial que proporciona una ventaja competitiva a las empresas (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) a través de un sistema de reglas, expectativas y mecanismos que determinan las actividades de creación y captura de valor (George & Bock, 2011). Es fundamental contar con una estrategia empresarial clara que considere la composición óptima de los recursos y las capacidades internas de la organización que, junto con las capacidades orientadas al mercado, crean y ayudan a mantener una ventaja competitiva sostenible para optimizar el PE (Narver & Slater, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991). En este sentido, como sostienen Penrose (1959) y Amit y Schoemaker (1993), las empresas deben identificar, desarrollar y aprovechar sus recursos y capacidades de manera efectiva para lograr una ventaja competitiva sostenible, así como un mayor retorno de capital. En última instancia, según el enfoque ampliado de Osterwalder (2004), la Propuesta de Valor debe reflejarse en los productos o servicios ofrecidos por las empresas.

La Teoría de las Capacidades Dinámicas destaca la importancia de que los directivos tengan una orientación al aprendizaje e innovación tanto interna como externa, para establecer ventajas competitivas duraderas. La literatura en este campo se centra en cómo las empresas desarrollan habilidades y competencias a lo largo del tiempo para competir y obtener una ventaja competitiva (Zahra et al., 2006; Piening & Salge, 2015). El valor puede ser creado en cada etapa de la cadena de valor mediante actividades que resulten en productos y servicios de bajo coste o mayor utilidad para los clientes (Amit & Zott, 2001). Esta ventaja puede lograrse a través de la innovación mediante la creación de productos o servicios disruptivos.

La evidencia empírica derivada de esta investigación descarta una conexión directa entre el constructo Producto y el PE. No obstante, los resultados del estudio revelan un impacto positivo y directo del constructo Producto en el constructo Interfaz con Clientes, el cual, a su vez, ejerce una influencia directa sobre el PE. De este modo, se establece una relación indirecta entre el Producto y el PE. Este hallazgo destaca la importancia de desarrollar una Propuesta de Valor que sea altamente apreciada por los clientes. Wang y Photchanachan (2021) destacan la importancia de desarrollar propuestas de valor que respondan específicamente a las necesidades de los clientes, ya que esto no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también fortalece la posición competitiva de la empresa. Diseñar modelos de negocio centrados en estas necesidades permite a las organizaciones adaptarse mejor al mercado y maximizar su efectividad al alinear sus recursos y capacidades

con las demandas del entorno. Esto implica llevar a cabo un análisis minucioso de sus necesidades y proporcionar productos adecuados para satisfacerlas. En última instancia, la comprensión profunda de la interrelación entre el Producto, la Interfaz con Clientes y el PE resalta la necesidad de generar estrategias integrales que fortalezcan estos elementos para asegurar el éxito en el mercado.

### 6.1.3. Conclusiones relativas a la variable Interfaz con Clientes

De acuerdo con Kaplan y Norton (1996b, 1992), la perspectiva de los clientes requiere la inclusión de objetivos e indicadores que reflejen la segmentación del mercado en el que la empresa opera o tiene la intención de operar. Deberá abordar aspectos cruciales como la satisfacción, retención y fidelización del cliente, así como el valor percibido, la rentabilidad por segmentos y el incremento de la cuota de mercado (Kaplan & Norton, 1992, 1996b). Este enfoque integral subraya la importancia de una comprensión detallada y orientada al mercado, permitiendo a la empresa alinear estratégicamente sus objetivos con las dinámicas específicas de los segmentos de clientes para lograr un PE sólido y sostenible (Varadarajan, 2020).

La literatura sobre la Teoría de las Capacidades Dinámicas enfatiza la importancia de actividades tales como la gestión de canales de distribución, la relación con los clientes, la construcción de marca y la gestión de la cadena de suministro en la generación de un mejor PE (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007). Particularmente, la Teoría de las Capacidades Dinámicas de Marketing destaca el estudio de mercado como un elemento clave en las Capacidades Dinámicas y en la construcción del PE (Bruni & Verona, 2009; Tamirat & Amentie, 2023). En consonancia con los planteamientos de Kaplan y Norton (1996), el BMC de Osterwalder y Pigneur (2010) identifica las variables Segmento de Mercado, Canales de Distribución y Comunicación y Relación con Clientes, que en el modelo teórico de la presente tesis doctoral se integran en el constructo Interfaz con Clientes.

Respecto a la variable de Relación con Clientes, Osterwalder y Pigneur (2010) mencionan que ésta se diseña con la finalidad de adquirir nuevos clientes, retener a los actuales y aumentar las ventas. De este modo, las empresas deben colaborar estrechamente con sus clientes para evaluar cómo podrían evolucionar sus necesidades en el futuro y, de esta manera, adaptarse a ellas de manera adecuada (Connor, 1999). La

calidad de las relaciones con los clientes juega un papel crucial en el crecimiento de los ingresos (Kaplan & Norton ,1996). El éxito de las empresas no solo depende de su capacidad para expandirse con nuevos productos y en nuevos mercados, sino también de la calidad de la gestión de las relaciones con los clientes. Esto es fundamental para desarrollar una interfaz a largo plazo que sea la base de la supervivencia y el éxito sostenible de la empresa, como señala Connor (1999).

Bruni y Verona (2009) y Wu (2012) sugieren que, al integrar eficazmente las dimensiones relacionadas con la Interfaz con Clientes, las empresas mejoran la interacción con su base de clientes, fortaleciendo su capacidad para alcanzar un PE superior. Estas dimensiones permiten a las organizaciones adaptar sus estrategias comerciales de manera más precisa, generando una ventaja competitiva sostenible en el mercado y mejorando el desempeño financiero de la organización.

Los resultados obtenidos en la investigación empírica confirman la estructura factorial propuesta para el constructo Interfaz con Clientes, así como su influencia significativa y positiva tanto sobre los Aspectos Financieros como sobre el PE. Estos resultados son coherentes con los postulados de la Teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Tamirat & Amentie, 2023), así como con la Teoría de Orientación al Mercado. En particular, Slater y Narver (1994) contrastan empíricamente la relación positiva entre la Orientación al Mercado y el Retorno de la Inversión (ROI), así como con el crecimiento de las ventas, demostrando una relación favorable con los Aspectos Financieros del negocio.

En consecuencia, centrarse en el mercado fortalece el desempeño de un negocio, al desarrollar productos diseñados de acuerdo con el conocimiento de los públicos objetivo. Cuando un negocio ha identificado los segmentos de clientes relevantes y utiliza los canales adecuados para mantener una comunicación constante con ellos y entregar los productos de manera efectiva al mercado meta, al mismo tiempo que mantiene una relación sólida con los clientes, contribuye al desarrollo del PE (Bruni y Verona, 2009). De esta forma, la capacidad de la empresa para adaptarse y responder a las condiciones cambiantes del mercado tiene el potencial de mejorar el performance (Lambert y Davidson, 2013).

### 6.1.4. Conclusiones relativas a la variable Administración de la Infraestructura

En el modelo de investigación desarrollado en la presente tesis doctoral, la dimensión Administración de la Infraestructura integra las variables Recursos Clave, Actividades Clave

y Aliados Clave del BMC de Osterwalder y Pigneur (2010). En este sentido, este constructo representa la infraestructura (tangible e intangible) necesaria para entregar la Propuesta de Valor al mercado meta, incluyendo las Actividades, los Recursos y los Aliados Clave para el desarrollo del negocio.

Las organizaciones crean valor e incrementan su desempeño cuando utilizan estrategias que aprovechan las oportunidades del mercado mediante la explotación de sus recursos y capacidades internas (Penrose, 1959). Los recursos representan los factores disponibles que son propiedad o están bajo el control de la empresa, mientras que las capacidades se refieren a la habilidad de la empresa para desplegar y combinar recursos utilizando procesos organizacionales para lograr sus objetivos (Amit & Schoemaker, 1993). Por otro lado, las redes de negocios también desempeñan un papel importante al proporcionar diversos recursos valiosos, como información, conocimiento, poder y capital financiero (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

En la etapa de planificación, es importante identificar a los Aliados Clave, como los socios, los proveedores y los intermediarios necesarios para respaldar una propuesta de diferenciación que atraiga a los clientes (Meselhy & Elshamy, 2023). Estos aliados son clave para desarrollar y gestionar los canales de comunicación y distribución adecuados, necesarios para establecer y mantener relaciones sólidas con los clientes y, de esta forma, contribuir a la generación de Flujos de Ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

La evidencia empírica obtenida en la investigación cuantitativa muestra que en el caso del constructo Administración de la Infraestructura existen problemas de validez discriminante entre sus dimensiones. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que los tres constructos estarían midiendo en realidad un mismo concepto, lo que confirma parcialmente la propuesta del modelo de investigación que considera a la Administración de la Infraestructura como un factor de segundo orden. Es decir, la escala utilizada mide el concepto Administración de la Infraestructura en su conjunto.

A pesar de la relevancia atribuida en la literatura a las Actividades, Recursos y Aliados Clave en el diseño del modelo de negocio, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que el constructo Administración de la Infraestructura no tiene una influencia significativa sobre los Aspectos Financieros ni sobre el PE. Esto puede tener su explicación en que, como se ha mencionado anteriormente, los negocios no suelen tener buenos resultados financieros en etapas tempranas de su desarrollo. Antes de lograr el éxito financiero

deberán generar ajustes y reconstruir sus Actividades y Recursos Clave, así como afianzar las relaciones correctas con los grupos de interés.

En resumen, los hallazgos de la investigación confirman la importancia de dos constructos clave dentro de los modelos de negocios: la Interfaz con Clientes y el Producto. Como se mencionó anteriormente, el constructo Interfaz con Clientes tiene un impacto positivo y significativo tanto en los Aspectos Financieros como en el PE. En este contexto, la Orientación al Mercado se revela como una estrategia fundamental para fortalecer el PE, permitiendo a las empresas contribuir de manera sustancial al éxito del negocio al alinear sus productos con los segmentos de clientes y mantener canales de comunicación efectivos, y una adecuada relación con clientes. La capacidad de adaptación y respuesta a las condiciones cambiantes del mercado también emerge como un factor crucial respaldado por la literatura sobre Capacidades Dinámicas. Respecto a las decisiones sobre el Producto, tal como se destacó previamente, aunque no se establece una conexión directa con el PE, la investigación revela un impacto positivo y directo del Producto sobre la Interfaz con Clientes, subrayando la necesidad de desarrollar propuestas de valor apreciadas por los clientes mediante un análisis detallado de sus necesidades. En última instancia, la interrelación entre el Producto, la Interfaz con Clientes y el PE pone de manifiesto la importancia de diseñar estrategias integrales para fortalecer estos elementos y asegurar el éxito en el desarrollo de modelos de negocio.

## 6.2. Implicaciones prácticas a la gestión empresarial

Los modelos de negocio y la estrategia empresarial se encuentran estrechamente relacionados, ya que el proceso de creación de valor tiene como objetivo principal la búsqueda y el mantenimiento de una ventaja competitiva sobre los competidores presentes en los mercados. Esta ventaja competitiva se basa en la formulación de una estrategia sólida y efectiva que permita destacar en el entorno empresarial (Brandenburger & Stuart, 1996). La manera en que una empresa aborda la competencia juega un papel fundamental en su capacidad para alcanzar el éxito y obtener un rendimiento superior en comparación con otras compañías que están en el mismo mercado (Magretta, 2002). La estrategia se materializa y se lleva a la práctica a través del planteamiento de un modelo de negocio, el cual debe de reflejar la forma en que la empresa planea operar, generar ingresos y crear valor para los clientes y otras partes interesadas.

Las empresas emergentes son un motor para el crecimiento económico, el desarrollo de innovaciones y la generación de empleo (Yankov, 2012). Sin embargo, la mayoría de las empresas emergentes fracasan, con estimaciones que van del 50 % al 83 % y hasta el 90 %, lo que diversos autores han vinculado a un inadecuado diseño del modelo de negocio (Laitinen, 1992; Wetter & Wennberg, 2009; Krishna et al., 2016).

El BMC proporciona una estructura visual y concisa que permite a los empresarios y gestores comprender rápidamente los diferentes elementos clave de un modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esto facilita la comunicación y el análisis de la estrategia empresarial. Sin embargo, es muy importante tener presente que algunas de las variables tienen un impacto más relevante que otras sobre el PE.

Esta investigación demuestra que uno de los constructos más importantes es la Interfaz con Clientes por su impacto tanto en el PE como en los Aspectos Financieros. Por ello es fundamental que durante el modelado de un negocio se identifiquen, investiguen y estructuren con mucha atención las dimensiones relacionadas con este constructo, ya que pueden aumentar las posibilidades de éxito (Zainurrafiqi et al., 2023). En particular, los resultados de la presente investigación confirman la importancia de diseñar y gestionar adecuadamente tanto el Segmento del Mercado, como los Canales de Distribución y Comunicación y las Relaciones con Clientes.

El Segmento de Mercado implica la identificación de grupos de clientes a quienes la tecnología, producto o servicio les es útil y coincide con sus necesidades, y a quienes se dirige la Propuesta de Valor. Es una dimensión crucial en el modelo de negocio y su planificación implica considerar diversos elementos: identificar los diferentes segmentos de mercado objetivo, determinar quiénes son los clientes más importantes para el negocio, asegurarse de que tienen recursos económicos para adquirir regularmente los productos o servicios ofrecidos, comprender las características de los clientes y evaluar si el tamaño del mercado es suficiente para mantener ventas recurrentes (Liu et al., 2020). Estos aspectos son fundamentales para orientar adecuadamente la estrategia de mercado y asegurar el performance del negocio.

La variable de Canales de Distribución y Comunicación es fundamental para determinar cómo una empresa traslada su Propuesta de Valor a los clientes. A este respecto, es esencial considerar varios aspectos al planificar un negocio, incluyendo investigar las diferentes opciones de contacto con los clientes, verificar las preferencias de estos, analizar los canales de comunicación utilizados por los competidores, identificar los canales más rentables y entender cómo estos se integran con las rutinas y hábitos de los clientes (Enyinda et al., 2020). Estas cuestiones son primordiales para establecer una estrategia efectiva de distribución y comunicación que garantice la entrega exitosa de la Propuesta de Valor a los clientes.

Asimismo, en la planificación de un modelo de negocio es crucial considerar la variable de Relación con Clientes. Esta incluye investigar las distintas formas de mantener una relación activa y continua con los clientes, verificar sus preferencias en cuanto a la forma de mantener la conexión, evaluar el tipo de relación más efectiva y estudiar los mecanismos utilizados por los competidores para mantener una vinculación activa y continua con sus propios clientes (Quzwen et al., 2021). Estos elementos son básicos para establecer una estrategia de relación sólida y eficaz con los públicos objetivo, lo que a su vez contribuirá al éxito y la competitividad del negocio.

El segundo constructo importante a considerar es el Producto, en el que se concreta la oferta de valor de la empresa. Como se mencionó en el capítulo anterior, de acuerdo con la evidencia empírica obtenida en esta investigación, las decisiones específicas sobre la variable Producto no tienen un efecto directo sobre el PE, pero sí sobre el diseño de la Interfaz con Clientes, la cual a su vez influye de forma directa y positiva sobre el PE.

En el contexto emprendedor, resulta crucial diseñar una Propuesta de Valor que se materialice en un producto o servicio, especialmente en situaciones de incertidumbre. En este escenario, los emprendedores se enfrentan al desafío de identificar las necesidades de los clientes en un entorno incierto y establecer una cadena de valor sostenible que pueda satisfacer sus demandas. Este proceso implica la capacidad de descubrir las preferencias del mercado, sus necesidades y construir una Propuesta de Valor efectiva que se ajuste a ellas (Lee et al., 2012), con productos o servicios diferenciados.

En consecuencia, los resultados obtenidos en la investigación confirman que la energía invertida por un emprendedor (en el sentido del tiempo, dinero y esfuerzo) en la etapa de modelado de su negocio deberá estar centrada en las dimensiones relacionadas con la Interfaz con Clientes y el Producto (Propuesta de Valor), dado que son los elementos que demuestran tener un efecto más positivo en el PE (de una forma directa o indirecta). Sin embargo, no deben olvidarse tampoco las dimensiones relacionadas con la Administración de la Infraestructura y los Aspectos Financieros ya que, aunque no tienen un efecto directo significativo en el desempeño empresarial, pueden ayudar a tener una visión global del negocio a desarrollar (Yang, 2023).

Por lo que se refiere a la dimensión de Flujos de Ingresos, que define cómo se van a generar los flujos monetarios, se identificaron cinco puntos importantes para evaluar esta estrategia al planificar un negocio. Estos incluyen el estudio de los precios que los clientes están dispuestos a pagar por productos o servicios similares, los medios de pago utilizados por los clientes, el valor agregado que justifica un precio diferenciado, la disposición de los clientes a pagar por los productos y servicios ofrecidos y la contribución de diferentes formas de pago a los ingresos totales del negocio (Salsabilla & Mirzanti, 2022).

En cuanto a la Estructura de Costes, abarca elementos esenciales que deben considerarse durante la planificación, incluyendo evaluar el alcance de las inversiones iniciales indispensables para la operación del negocio, determinar el coste de las actividades clave que se requiere desarrollar como parte de su operación, identificar las inversiones y actividades más costosas, así como distinguir entre costes fijos y variables para poder evaluar la estrategia de costes bajos en comparación con una propuesta de mayor valor, que implica mayores costes (Djordjevic et al., 2022).

Por su parte, la Administración de la Infraestructura incluye las dimensiones clave (Actividades, Recursos y Aliados Clave) que se deben de integrar y desarrollar dentro del

modelo de negocio para una gestión exitosa del mismo. Para esto es importante considerar que las Actividades Clave requieren tanto de recursos internos como de la colaboración de los aliados para generar un modelo efectivo (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esto implica encontrar las Actividades Clave necesarias para respaldar una propuesta única que atraiga a los clientes. También incluye establecer y mantener Canales de Distribución y Comunicación (como correo, internet, medios publicitarios, tiendas departamentales, tiendas propias, entregas a domicilio, entre otros), construir relaciones sólidas con los clientes (mediante asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc.), asegurar ingresos adecuados e identificar las inversiones más importantes para que el modelo de negocio funcione efectivamente (Humbeck et al., 2022).

Finalmente, cabe destacar la importancia de definir la red de proveedores y socios que respaldan el funcionamiento del modelo de negocio como parte de la Administración de la Infraestructura. Osterwalder y Pigneur (2010) consideran que estas alianzas son fundamentales, ya que pueden generar un valor apreciado por el mercado objetivo, en línea con la teoría de las Capacidades Dinámicas relacionadas con el establecimiento de redes y relaciones para la creación de valor (Moeller & Svahn, 2005).

En resumen, el BMC de Osterwalder y Pigneur (2010) abarca diferentes aspectos de un modelo de negocio (incluyendo Segmento de Mercado, Propuesta de Valor, Canales, Relación con Clientes, Flujos de Ingresos, Recursos Clave, Actividades Clave, Aliados Clave y Estructura de Costes), todos ellos importantes para el éxito de un proyecto emprendedor.

Sin embargo, de acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, el modelo de negocio debe centrarse especialmente en comprender las necesidades y deseos del cliente (Osterwalder & Pigneur, 2013) para diseñar propuestas de valor atractivas para el mercado que generen experiencias positivas para los consumidores. Los resultados de la investigación subrayan la importancia de variables como la Propuesta de Valor y la Interfaz con Clientes, las cuales demostraron tener una relación particularmente estrecha con el PE. Esto destaca que, al diseñar un modelo de negocio, los emprendedores deben prestar especial atención a cómo se articula y se entrega la Propuesta de Valor, así como a la manera en que se gestionan las interacciones con los clientes. En última instancia, estas áreas no solo son fundamentales para captar y retener clientes, sino que también son determinantes para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo del negocio como parte del éxito emprendedor.

En cualquier caso, es importante considerar que las condiciones del mercado, la situación económica y otros factores importantes están en constante evolución (Zott & Amit, 2010), por lo que los emprendedores deberán ajustar sus modelos a estos cambios, actualizándolos y modificándolos a medida que evoluciona el negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esto permite ajustar la estrategia y el modelo de negocio según las condiciones cambiantes del mercado.

Estos hallazgos de la tesis permiten confirmar que esta investigación aporta conocimientos valiosos en los campos de la estrategia, los modelos de negocio y el emprendimiento. Al explorar la interrelación entre estas áreas, se contribuye de manera significativa a la comprensión de cómo los emprendedores pueden estructurar y adaptar sus modelos de negocio para maximizar su performance. La relevancia de estos hallazgos radica en la capacidad de ofrecer una guía práctica para la toma de decisiones estratégicas, ayudando a los emprendedores a identificar y focalizarse en los elementos clave que impulsan el éxito empresarial en un entorno competitivo.

## 6.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

A pesar del rigor metodológico empleado en el desarrollo de la investigación, es pertinente destacar que este trabajo de tesis doctoral se ve afectado por algunas limitaciones intrínsecas, cuya mención resulta relevante. La identificación de estas limitaciones puede servir para definir líneas de investigación futura dirigidas a incrementar la base de conocimiento en el área de estudio.

En primer lugar, puede considerarse como una limitación la recogida de información mediante cuestionarios auto-administrados, que puede dar lugar a distorsiones en la percepción de los participantes y afectar la validez de los resultados obtenidos (Armitage & Conner, 2001). No obstante, esta metodología de investigación es habitual en estudios sobre estrategia y desempeño empresarial (Solano et al., 2018), especialmente cuando se analizan variables complejas relacionadas con la toma de decisiones de empresarios y directivos.

Por otra parte, la aplicación de la encuesta se realizó principalmente a través de la red de incubadoras de empresas del Tecnológico de Monterrey (México), lo cual limita la potencial generalización de los resultados a otros ámbitos geográficos. Por tanto, sería conveniente que investigaciones futuras repliquen el estudio en otros países y establezcan comparaciones por regiones identificando si hay diferencias en función de características culturales y/o económicas. En este sentido, Strotmann (2007) menciona que estos factores pueden afectar el éxito de las empresas emergentes, por lo que sería importante contrastar el modelo atendiendo a diferentes escenarios.

No obstante, cabe destacar que México ostenta un rol relevante como economía emergente a nivel global, particularmente beneficiado por el efecto del nearshoring y con significativas conexiones con Estados Unidos y Europa (Covarrubias, 2023). Por ende, las conclusiones obtenidas en este estudio pueden extrapolarse a otros países de Latinoamérica y regiones en proceso de crecimiento. Asimismo, la sólida red de incubadoras empresariales del Tecnológico de Monterrey constituye una de las principales entidades de este tipo en México, convirtiéndose en una valiosa referencia para el análisis del desarrollo de modelos de negocio en este país. Así, el Tecnológico de Monterrey ocupa el 4º lugar a nivel mundial en “The Princeton Review: Top Schools for Entrepreneurship Ranking 2023”. De este modo, los resultados obtenidos en la presente tesis doctoral no solo enriquecen el entendimiento de los procesos de creación y desarrollo empresarial en México, sino que

también proporcionan una base sólida para futuras investigaciones y puede considerarse una buena referencia para analizar el desarrollo de modelos de negocio en el país.

Otro punto relevante para considerar es que, dado que el BMC busca simplificar y visualizar el modelo de negocio, puede no capturar todos los elementos clave, pasando por alto aspectos importantes para la modelización del negocio de las organizaciones en sus fases iniciales. Así mismo, la efectividad del Canvas también depende de la interpretación y habilidades del equipo que lo utiliza. Si no se comprende adecuadamente o se carece de experiencia en su uso, los resultados pueden ser limitados o imprecisos (Mettler, 2014).

Hay que tener en cuenta que las ventajas y desventajas del modelo de Osterwalder y Pigneur (2010) pueden variar según el contexto y la aplicación específica. Si bien como se ha mencionado, el BMC es uno de los modelos más utilizados y con excelentes resultados por su practicidad (Mettler, 2014), es recomendable combinar su uso con otras herramientas y enfoques para obtener una comprensión más completa del modelo de negocio y la estrategia empresarial. En este sentido, sería interesante que futuras investigaciones analizaran el efecto del equipo que está realizando un nuevo negocio, así como los diferentes contextos en los que se llevan a cabo los emprendimientos.

En cuanto a otras líneas de investigación futura, resulta de suma importancia discernir entre la influencia específica del modelo de negocio en el éxito empresarial y la posible interacción con otras variables moderadoras. En futuras investigaciones, se sugiere abordar el efecto moderador de factores clave, como el papel de los propios emprendedores, los inversores (Antretter et al., 2018), o cualquier otro elemento relevante que deba ser considerado en este contexto. Este enfoque permitirá una comprensión más profunda y precisa de las complejas dinámicas que subyacen en el ámbito del emprendimiento, proporcionando bases más sólidas para el desarrollo de estrategias empresariales efectivas y exitosas. Así mismo, para una mejor comprensión de las variables del Canvas y su impacto en el PE se podrían realizar investigaciones longitudinales que examinen la evolución de las empresas a lo largo del tiempo y analicen cómo los cambios en sus modelos de negocio afectan a su desempeño empresarial. Esto permitiría capturar relaciones causales y comprender mejor las dinámicas entre ambos.

Una de las aportaciones importantes de esta investigación es el desarrollo del cuestionario, el cual se puede utilizar como base para futuras investigaciones cuantitativas.

Este instrumento también es una herramienta útil para que los emprendedores reflexionen sobre los factores que deben tener en cuenta al desarrollar un modelo de negocio.

Como se ha mencionado anteriormente, gran parte de las investigaciones sobre modelos de negocio y PE son de naturaleza cualitativas, lo que limita la comprensión de las relaciones entre las variables y el performance, restringiendo la generalización de conclusiones a nivel estadístico. Esta tesis doctoral proporciona los primeros resultados significativos para el estudio de estas relaciones y abre oportunidades valiosas para futuras investigaciones. Hasta donde se sabe, este es el primer estudio empírico-cuantitativo basado en empresas de reciente creación que tiene por objeto validar las diferentes variables del BMC de Osterwalder y Pigneur (2010). Esta investigación establece las bases para poder estudiar otros modelos, lo que permitiría hacer comparaciones sobre qué herramientas de planificación tienen un mejor resultado en el Performance Empresarial.

# BIBLIOGRAFÍA

Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427–442.

Aggarwal, R. (2001). Using economic profit to assess performance: A metric for modern firms. *Business Horizons*, 44(1), 55–60.

Aguinis, H., Hill, N. S., & Bailey, J. R. (2021). Best practices in data collection and preparation: Recommendations for reviewers, editors, and authors. Organizational Research Methods, 24(4), 678-693.

Ahlstrom, D., Arregle, J. L., Hitt, M. A., Qian, G., Ma, X., & Faems, D. (2020). Managing Technological, Sociopolitical, and Institutional Change in the New Normal. *Journal of Management Studies*, 57(3), 411–437.

Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, 21(3), 317–343.

Akter, S., Bandara, R., Hani, U., Fosso Wamba, S., Foropon, C., & Papadopoulos, T. (2019). Analytics-based decision-making for service systems: A qualitative study and agenda for future research. *International Journal of Information Management*, 48, 85–95.

Albats, E., Podmetina, D., & Vanhaverbeke, W. (2023). Open innovation in SMEs: A process view towards business model innovation. *Journal of Small Business Management*, 61(6), 2519–2560.

Alchian, A. A. (1950). Uncertainty, evolution, and economic theory. *Journal of Political Economy*, 58(3), 211–221.

Alonge, O., Rao, A., Kalbarczyk, A., Maher, D., Marulanda, E. R. G., Sarker, M., ... & Vahedi, M. (2019). Developing a framework of core competencies in implementation research for low/middle-income countries. *BMJ Global Health*, 4(5), e001747.

Alvarez, S. a. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755–775.

Alvedalen, J., & Boschma, R. (2017). A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda. *European Planning Studies*, 25(6), 887–903.

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.

Amelia, D., Junita, N., Dian, R., Harkingto, T., & Malisan, J. (2018). The Effectivity of Distribution Channel Effect on Indomie Products Availability in Giant Hypermarket (Case Study: East Jakarta). Advances in Transportation and Logistics Research, 1, 739-750.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520.

Anand, B. N., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21, 295–315.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.

Anderson, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2006). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value*. Pearson Prentice Hall.

Ansari, M. M., & Khan, S. (2023). An In-Depth Examination of Validity Assessment: Exploring Diverse Methodologies and Dimensions of Validity in Social Research Studies. *Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology*, 41(10), 772-782.

Anwar, S. A. (2008). A factor analytic investigation of the construct of market orientation. *International Journal of Management*, 25(1), 186.

Anzola, P., Bayona-Sáez, C., & García-Marco, T. (2015). La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: Efectos directos y moderadores. *Universia Business Review*, 46, 70–93.

Arcos, D., & Pinto, N. (2010). Validez y confiabilidad del instrumento calidad de vida, version familiar en español. *Universidad Nacional de Colombia*, 186.

Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40(4), 471–499.

Artemieva, I., & Melnychuk, I. (2022). Financial aspects of competitive strategies of corporations in modern conditions. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, (3-4), 94-103.

Asikhia, O., & Mba, C. N. (2021). The influence of strategic decision making on organizational performance. *The International Journal of Business & Management*, 9(1).

Aspara, J., Hietanen, J., & Tikkanen, H. (2010). Business model innovation vs replication: financial performance implications of strategic emphases. *Journal of Strategic Marketing*, 18(1), 39–56.

Atkinson, A. (1998). Strategic Performance Measurement and Incentive Compensation. *European Management Journal*, 16(5), 552–561.

Atuahene-Gima, K., Slater, S., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 464–482.

Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.

Aversa, P., Furnari, S., & Haefliger, S. (2015). Business model configurations and performance: A qualitative comparative analysis in Formula One racing, 2005-2013. *Industrial and Corporate Change*, 24(3), 655–676.

Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419–426.

Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418–427.

Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2), 156–171.

Bagchi, S., & Tulskie, B. (2000). E-business models: integrating learning from strategy development experiences and empirical research. *In 20th Annual International Conference of the Strategic Management Society* (pp. 15-18).

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.

Banchieri, L. C., Blasco, M. J., & Campa-Planas, F. (2013). Auto evaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: Estudio exploratorio. *Intangible* Capital, 9(2), 477–490.

Banytė, J., Gudonavičienė, R., & Grubys, D. (2011). Changes in marketing channels formation. The Engineering Economics, 22, 319-329.

Baraldi, E., Havenvid, M. I., Linné, Å., & Öberg, C. (2019). Start-ups and networks: Interactive perspectives and a research agenda. Industrial Marketing Management, 80, 58–67.

Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Baron, R. (2007). Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 167–182.

Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., & Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic Marketing Capabilities: Toward an Integrative Framework. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 397–416.

Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.

Barroso Castro, C., Carrión Cepeda, G., & Salgueiro Roldán, J. L. (2007). *Constructos latentes y agregados en la economía de la empresa*.

Barwise, P., Marsh, P. R., & Wensley, R. (1989). Must finance and strategy clash? *Harvard Business Review*, 67(5), 85.

Baum, J. A. C., Tony, C., & Silverman, B. S. (2000). Don't Go It Alone : Alliance Network Composition and Startups ' Performance in Canadian Biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267–294.

Baumol, W. J. (2014). *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship*. Princeton University Press.

Becherer, R. C., Halstead, D., & Haynes, P. (2001). Marketing Orientation in SMEs: Effects of the Internal Environment. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 3(1), 1–17.

Becker, J. M. J., Franco-Garcia, M.-L., & Groen, A. (2013). The business model proposition for product co-creation centres (PC3): scaling up the BoP mind-set to social entrepreneurial skills. *NYU Stern Conference on Social Entrepreneurship*, 1–22.

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford university press.

Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5(4), 469–503.

Bentler, P. M. (1995). *EQS structural equations program manual* (Vol. 6). Encino, CA: Multivariate software.

Berends, H., Smits, A., Reymen, I., & Podoynitsyna, K. (2016). Learning while (re)configuring: Business model innovation processes in established firms. *Strategic Organization*, 14(3), 181–219.

Berliner, C., & Brimson, J. A. (1988). Cost management for today's advanced manufacturing: The CAM-I conceptual design. *Harvard Business School Press*.

Best, R. (2013). *Market-based management: Strategies for growing customer value and profitability* (6th ed.). Pearson Education.

Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57(4), 83–99.

Bhaskar, S. B., & Manjuladevi, M. (2016). Methodology for research II. *Indian Journal of Anaesthesia*, 60(9), 646-651.

Bible, L., Kerr, S., & Zanini, M. (2006). The Balanced Scorecard: Here and Back: From Its Beginnings as a Performance Measurement Tool That Looked beyond the Traditional Financial Measures, the Balanced Scorecard Has Evolved into an All-Encompassing Strategic Management and Control System. *Management Accounting Quarterly*, 7, 18.

Bigné, E., Moliner, M. A., & Sánchez, J. (2005). El enfoque cultural de la Orientación al Mercado y los resultados empresariales: el efecto moderador del entorno. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 23, 139–164.

Blaikie, N. (2003). Analyzing Quantitative Data From Description to Explanation (Limited). *SAGE Publications*.

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.

Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., & Slater, S. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 216–233.

Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1498–1512.

Bocken, N. M. P., Schuit, C. S. C., & Kraaijenhagen, C. (2018). Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 28, 79–95.

Bodlaj, M. (2010). The impact of a responsive and proactive market orientation on innovation and business performance. *Economic and business review*, 12(4), 2.

Bohrnstedt, G. W. (1976). Evaluación de la confiabilidad y validez en la medición de actitudes. GF Summers (Comp.), Medición de Actitudes. México, DF: Ed. Trillas, 103–127.

Bollen, K. A. (1989). Structural equations with latent variables *Wiley*. New York.

Bonnemaizon, A., Cova, B., & Louyot, M.-C. (2007). Relationship marketing in 2015: a Delphi approach. *European Management Journal*, 25(1), 50–59.

Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2020). *Supply Chain Logistics Management* (5th ed.). McGraw-Hill Education.

Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5–24.

Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*, 76, 57–71.

Brown, T. A., Moosbrugger, K. M., & Harlow, L. L. (2020). *Likert scales and statistics*. McGraw-Hill.

Bravo, E. I., Hiern, J. M., & Suñé, A. (2008). *Un nuevo enfoque para el estudio de la teoría de las capacidades dinámicas*. Publicaciones Electrónicas - Universidad Politécnica de Cataluña.

Brettel, M., Strese, S., & Flatten, T. C. (2012). Improving the performance of business models with relationship marketing efforts – An entrepreneurial perspective. *European Management Journal*, 30(2), 85–98.

Brlečić Valčić, S. (2021). Utilisation of anfis in analysing impact of cost structure on croatian maritime companies development. *Pomorstvo*, 35(1), 179–185.

Bromwich, M., & Bhimani, A. (1989). Management accounting: evolution not revolution. *Chartered Institute of Management Accountants London*.

Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Researc*h (2nd ed.). The Guilford Press.

Brown, T., Isbel, S., Yu, M. L., & Bevitt, T. (2021). Measuring attitudes: Current practices in health professional education. *In Clinical Education for the Health Professions: Theory and Practice* (pp. 1-28). Singapore: Springer Singapore.

Bruni, D. S., & Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 20(SUPP. 1), 101–117.

Brunner, M., & Wolfartsberger, J. (2020). Virtual reality enriched business model canvas building blocks for enhancing customer retention. *Procedia Manufacturing*, 42, 154–157.

Brush, C. G., De Bruin, A., & Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and entrepreneurship*, 1(1), 8-24.

Bryant, S. T., Straker, K., & Wrigley, C. (2018). The typologies of power: Energy utility business models in an increasingly renewable sector. *Journal of Cleaner Production*, 195, 1032–1046.

Bueno C., E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 53(164), 207–229.

Burström, T., Harri, J., & Wilson, T. L. (2018). Nascent entrepreneurs managing in networks: equivocality, multiplexity and tie formation. *Journal of Enterprising Culture*, 26(01), 51–83.

Burström, T., Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2021). AI-enabled business-model innovation and transformation in industrial ecosystems: A framework, model and outline for further research. *Journal of Business Research*, 127, 85–95.

Buser, M., & Carlsson, V. (2020). Developing New Sustainable Strategy: The Struggle of Small and Medium Swedish Contractors Companies to Experiment with Business Models. *Journal of Business Models*, 8(2), 101–114.

Business Model Competition. (2007).

Bygrave, W., & Minniti, M. (2000). The social dynamics of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 25–36.

Byrne, B. M. (1994). Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications, and programming. *Sage*.

Calvente, M. G., & Rodríguez, M. I. (2000). El grupo focal como técnica de investigación cualitativa en salud: diseño y puesta en práctica. *Atención Primaria*, 25(3), 181–186.

Cambra-Fierro, J., Hart, S., Fuster, A., & Polo, Y. (2011). Looking for performance: How innovation and strategy may affect market orientation models. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 13(2), 154–172.

Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81–105.

Cano, C. R., Carrillat, F., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179–200.

Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Stamati, D., & Valvi, T. (2021). Social Business Model Innovation: A Quadruple/Quintuple Helix-Based Social Innovation Ecosystem. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 235–248.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195–215.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice* (7th ed.). Pearson Education.

Chammassian, R. G., & Sabatier, V. (2020). The role of costs in business model design for early-stage technology startups. *Technological Forecasting and Social Change*, 157.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. *Cambridge Mass*, 5(1), 12-48.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Galati, A. (2023). Antecedents and Consequences of Business Model Simulation: An Empirical Study with Leadership Support as Moderator. *FIIB Business Review*, 1–21.

Chen, R. S., Sun, C. M., Helms, M. M., & (Kenny) Jih, W. J. (2008). Aligning information technology and business strategy with a dynamic capabilities perspective: A longitudinal study of a Taiwanese Semiconductor Company. *International Journal of Information Management*, 28(5), 366–378.

Chen, S., Cheng, A., & Mehta, K. (2013). A review of telemedicine business models. *Telemedicine and E-Health*, 19(4), 287–297.

Cherif, E., & Grant, D. (2014). Analysis of e-business models in real estate. *Electronic Commerce Research*, 14(1), 25–50.

Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17.

Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2), 354–363.

Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value Creation and Value Capture in Open Innovation. *J Prod Innov Manag*, 35(6), 930–938.

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.

Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In Handbook of partial least squares (pp. 655–690). *Springer*.

Chiou, J., Wu, L., & Hsu, J. C. (2002). The adoption of form postponement strategy in a global logistics system: the case of Taiwanese information technology industry. *Journal of Business Logistics*, 23(1), 107–124.

Choi, J. (2008). An Empirical Study on the Relationship between Earnings Quality and Firm Value. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 37(5), 813–839.

Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895–907.

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson Education.

Chua, E. L., Chiu, J. L., & Bool, N. C. (2019). Sharing Economy: An Analysis of Airbnb Business Model and the Factors that Influence Consumer Adoption. *Integrative Business and Economics Research*, 8(2), 19–37.

Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.

Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2006). Marketing research: methodological foundations. *Dryden Press New York*.

Čirjevskis, A. (2019). The role of dynamic capabilities as drivers of business model innovation in mergers and acquisitions of technology-advanced firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(1).

Cobo Quesada, F. B., & González Ruiz, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 40, 543–568.

Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., Terjesen, S. A., & Bergh, D. D. (2023). After the startup: A collection to spur research about entrepreneurial growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17(3), 693-709.

Connor, T. (1999). Customer-led and market-oriented: a matter of balance. *Strategic Management Journal*, 20(1), 1157–1163.

Cook, T. D., Campbell, D. T., & Day, A. (1979). Quasi-experimentation: Design & analysis issues for field settings (Vol. 351). *Boston: Houghton Mifflin*.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). Business research methods (12th Editi). *McGraw-Hill Irwin New York*.

Corona, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *Medisur*, 14(1), 81–83.

Cortés, C. (2005). Formación de usuarios y modelo educativo: propuesta metodológica para su integración vinculación en instituciones de educación superior. *Universidad Nacional Autónoma de México*.

Cosenz, F., & Bivona, E. (2021). Fostering growth patterns of SMEs through business model innovation. A tailored dynamic business modelling approach. *Journal of Business Research*, 130, 658–669.

Costa, R., & Haftor, D. M. (2021). Value creation through the evolution of business model themes. *Journal of Business Research*, 122, 353–361.

Covarrubias, A. (2023). Un nuevo ciclo de producto industrial y un arranque de la transformación laboral: Construyendo enfoques analíticos para estudiar la transición automotriz a través de Norteamérica. *Revista Académica Del CISAN-UNAM*, 2.

Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't. *Business Horizons*, 29(1), 54–61.

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). Designing and conducting mixed methods research. In Sage publications. *Sage publications*.

Crick, J. M., & Crick, D. (2018). Angel investors' predictive and control funding criteria: The importance of evolving business models. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 34–56.

Crosby, L., Evans, K., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68–81.

Da Silva, J. A., Tejedor, A. C. P., & Tejedor, J. P. (2014). El uso del cuadro de mando integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(04), 18–32.

Dacko, S. G., Liu, B. S., Sudharshan, D., & Furrer, O. (2008). Dynamic capabilities to match multiple product generations and market rhythm. Eur*opean Journal of Innovation Management*, 11(4), 441–471.

Dahlberg, T., Guo, J., & Ondrus, J. (2015). A critical review of mobile payment research. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(5), 265-284.

Dancaková, D., Sopko, J., Glova, J., & Andrejovská, A. (2022). The impact of intangible assets on the market value of companies: Cross-sector evidence. *Mathematics*, 10(20), 3819.

DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business Model: What it is and What it is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389.

Davidsson, P., & Gordon, S. R. (2016). Much ado about nothing? The surprising persistence of nascent entrepreneurs through macroeconomic crisis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 915-941.

Davies, I. A., & Chambers, L. (2018). Integrating hybridity and business model theory in sustainable entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, 177, 378-386.

Davies, P., Bustinza, O. F., Parry, G., & Jovanovic, M. (2023). Unpacking the relationship between digital capabilities, services capabilities, and firm financial performance: A moderated mediation model. *Industrial Marketing Management*, 115, 1–10.

Day, G. (1990). Market driven strategy: Processes for creating value. Free Press New York.

Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.

Day, G., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, 52(2), 1–20.

De Azevedo, P. H. D. de A. M., & Vasconcelos Silva, S. (2022). Business Model Canvas and Strategic Model Canvas: contributions to refresh the way managers strategize. *Revista Gestão Da Produção Operações e Sistemas*, 17(4), 01.

De Carolis, D. M., & Saparito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 41–56.

Dejardin, M., Raposo, M. L., Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Veiga, P. M., & Farinha, L. (2023). The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-19. *Review of Managerial Science*, 17(5), 1703–1729.

Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185.

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227–246.

Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ special issue on business models: business models within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1–11.

Den Hertog, P., Van der Aa, W., & De Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4), 490–514.

Desarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the miles and snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47–74.

Desyllas, P., Salter, A., & Alexy, O. (2022). The breadth of business model reconfiguration and firm performance. *Strategic Organization*, 20(2), 231–269.

Dicker, L. (2014). Variance estimation in high-dimensional linear models. *Biometrika*, 101, 269-284.

Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13(1), 81–84.

Dierickx, I., Cool, K., & Wyplosz, C. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Decision*, 35(12), 1504–1511.

Ding, C. S., & Hershberger, S. L. (2002). Assessing content validity and content equivalence using structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 283–297.

Djordjevic, M. Z., Djordjevic, A., Klochkova, E., & Mišić, M. (2022). Application of Modern Digital Systems and Approaches to Business Process Management. *Sustainability*, 14(3), 1697.

Dodgson, M. (2011). Exploring new combinations in innovation and entrepreneurship: Social networks, schumpeter, and the case of Josiah Wedgwood (1730-1795). *Industrial and Corporate Change*, 20(4), 1119–1151.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation. *The Academy of Management Review*, 1, 65–91.

Doomun, R., & Vunka Jungum, N. (2008). Business process modelling, simulation and reengineering: call centres. *Business Process Management Journal*, 14(6), 838–848.

Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. Taylor & Francis.

Drucker, P. F. (1958). Marketing and economic development. *The Journal of Marketing*, 22(3), 252–259.

Drucker, P. F. (1985a). Entrepreneurial strategies. *California Management Review*, 27(2), 9–25.

Drucker, P. F. (1985b). Innovation and entrepreneurship. *New York: Practice and Principles*.

Drucker, P. F. (1985c). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67–72.

Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66(1), 45–53.

Drucker, P. F. (1990). The emerging theory of manufacturing. *Harvard Business Review*, 68(3), 94–102.

Dubini, P., & Aldrich, H. (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 305–313.

Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5–23.

Durand, R., Grant, R. M., & Madsen, T. L. (2017). The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. *Strategic Management Journal*, 38(1), 4–16.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management and Business Research*. Sage.

Echeverri, H. H. (2009). Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura. *Revista Innovar*, 19(33), 19–33.

Edmondson, A. M. Y. C., & Mcmanus, S. E. (2007). Methological Fit In Management. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155–1179.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. a. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.

Ellis, P. D. (2006). Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089–1107.

Endratno, H., & Santoso, S. E. B. (2020, September). Canvas Business Model Marketer Village, Tunjungmuli Purbalingga. *In Proceedings of the 2nd International Conference of Business, Accounting and Economics*.

Enyinda, C. I., Opute, A. P., Fadahunsi, A., & Mbah, C. H. (2021). Marketing-sales-service interface and social media marketing influence on B2B sales process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(6), 990-1009.

Erena, O. T., Kalko, M. M., & Debele, S. A. (2021). Corporate governance mechanisms and firm performance: empirical evidence from medium and large-scale manufacturing firms in Ethiopia. Corporate Governance: *The International Journal of Business in Society*, 22(2), 213–242.

Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez De Contenido Y Juicio De Expertos: Una Aproximación a Su Utilización. *Avances en Medición*, 6, 27–36.

Fabrizio, C. M., Kaczam, F., de Moura, G. L., da Silva, L. S. C. V., da Silva, W. V., & da Veiga, C. P. (2022). Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: a systematic literature review and future research directions. *Review of Managerial Science*, 16(3), 617-648.

Fakieh, B., Al-Malaise Al-Ghamdi, A. S., & Ragab, M. (2022). The Effect of Utilizing Business Model Canvas on the Satisfaction of Operating Electronic Business. *Complexity*, 2022.

Fairlie, R. W. (2006). The personal computer and entrepreneurship. Management Science, 52(2), 187-203.

Faraldo, P., & Pateiro, B. (2013). Estadística y metodología de la investigación. *Universidad Santiago De Compostela*, 15.

Fernandes, A. J., & Ferreira, J. J. (2022). Entrepreneurial ecosystems and networks: a literature review and research agenda. *Review of Managerial Science*, 16(1), 189–247.

Ferreira, C., Da, D., & Lemos, C. (2022). Networks to promote collaboration on the front end of innovation: A systematic literature review. *International Journal of Innovation*, 10(2), 267–290.

Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage publications limited.

Fisher, G., Wisneski, J. E., & Bakker, R. M. (2020). Strategy in 3D: Essential tools to diagnose, decide, and deliver. *Oxford University Press*.

Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227.

Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, a. (2007). Towards a Defintion of a Business Performance Measurement System. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784–801.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. *Pitman Publishing*.

Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. *Cambridge University Press*.

Freeman, R. E. (2012). La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. *Valores y Ética para el Siglo* XXI, 389–409.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success. *Yale University Press*.

Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*, 15(3), 364–369.

Frigo, M. L., & Krumwiede, K. R. (2000). The Balanced Scorecard. *Strategic Finance*, 81(7), 50.

Fryer, L. K., & Nakao, K. (2020). The how of survey self-report: VAS-Likert-slide-swipe... same difference?. *Frontline Learning Research*, 8(3), 10-25.

Gabrijan, V., Milfelner, B., Snoj, B., & Gaber, B. (2005). The Impact of Marketing Resources on Organizational Performance. *Nase Gospodarstvo*: NG, 51(5/6), 92.

Galindo-Martín, M. Á., Castaño-Martínez, M. S., & Méndez-Picazo, M. T. (2021). Effects of the pandemic crisis on entrepreneurship and sustainable development. *Journal of Business Research*, 137, 345–353.

Gallouj, G. J., & Weinstein O, F. (1995). New modes of innovation : how services benefit industry. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 4.

García, J., Aguilera, J., & Castillo, A. (2011). Guía técnica para la construcción de escalas de actitud. Odiseo, *Revista Electrónica de Pedagogía*., 8, 13.

Gazi, F., Atan, T., & Kılıç, M. (2022). The Assessment of Internal Indicators on The Balanced Scorecard Measures of Sustainability. *Sustainability* (Switzerland), 14(14).

Gelbmann, U., & Hammerl, B. (2014). Integrative re-use systems as innovative business models for devising sustainable product-service-systems. *Journal of Cleaner Production*, 97, 50–60.

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public administration review*, 79(6), 810-819.

George, G., & Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83–111.

George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. D. (2021). Digital Sustainability and Entrepreneurship: How Digital Innovations Are Helping Tackle Climate Change and Sustainable Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 999–1027.

Gheitasi, M., Feylizadeh, M. R., & Ahari, R. M. (2022). A multi-objective mathematical model of financial flows in Omni-Channel distribution systems. *Journal of Intelligent and Fuzzy Systems*, 42(6), 4851–4879.

Ghezzi, A., Cortimiglia, M. N., & Frank, A. G. (2015). Strategy and business model design in dynamic telecommunications industries: A study on Italian mobile network operators. *Technological Forecasting and Social Change*, 90(PA), 346–354.

Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 35(6), 27–33.

González-Benito, Ó., González-Benito, J., & Muñoz-Gallego, P. A. (2009). Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. *European Journal of Marketing*, 43(3/4), 500–522.

Goodman, P. S., Atkin, R. S., & Schoorman, F. D. (1983). On The Demise Of Organizational Effectiveness. *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, 163–183.

Gordijn, J., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). Comparing Two Business Model Ontologies for Designing e-Business Models and Value Constellations. *EIntegration in Action Bled*, 1–17.

Granovetter, M. (1992). Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. *Acta Sociologica*, 35(1), 3–11.

Grant. (1996). Dirección Estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones. *Valladolid: Thompson*.

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.

Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2001). A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597–606.

Grinstein, A. (2008a). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 166–173.

Grinstein, A. (2008b). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115–134.

Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2007). La direccion estratégica de la empresa. Teoria y aplicaciones. In Thomson-Civitas (4a, Vol. 1).

Gulati, R. (1999). Network Location and Learning; The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397–420.

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203.

Gupta, S., Lehmann, D., & Stuart, J. (2004). Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41(1), 7–18.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). Análisis multivariante (5.aEdición). *Prentice Hall Madrid*.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate Data Analysis (8th ed.). *Cengage Learning*.

Hair, J. F., Celsi, M., Money, A., Samouel, P., & Page, M. (2015). *The essentials of business research methods. In Routledge* (Second Edi). M.E.Sharpe.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). *SAGE Publications*.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433.

Hall, J., & Wagner, M. (2012). Integrating sustainability into firms' processes: Performance effects and the moderating role of business models and innovation. *Business Strategy and the Environment*, 21(3), 183–196.

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618.

Hamel G. (2000), Leading the Revolution, *Harvard Business School Press, Boston*.

Hamilton, R. (2016). Consumer-based strategy: Using multiple methods to generate consumer insights that inform strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 281-285.

Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104–112.

Hammer, M. (1996). Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our lives. *HarperBusiness, New York*, NY, 44.

Hansen, E. L. (1995). Entrepreneurial networks and new organization growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(4), 7–19.

Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82–111.

Hartman, S., Lundberg, O., White, M., & Barnett, T. (1995). Information processing techniques in planning: An investigation of preferences of executive planners. *Journal of Business Research*, 33(1), 13–24.

Hartwig, F. P., Davey Smith, G., Schmidt, A. F., Sterne, J. A. C., Higgins, J. P. T., & Bowden, J. (2020). The median and the mode as robust meta-analysis estimators in the presence of small-study effects and outliers. *Research Synthesis Methods*, 11(3), 397–412.

Heaton, S., Linden, G., & Teece, D. (2014). Business model innovation and organizational design: a dynamic capabilities perspective.

Heikkilä, J., Tyrväinen, P., & Heikkilä, M. (2010). Designing for performance-a technique for business model estimation. Proceedings of EBRF 2010, Research Forum to *Understand Business in Knowledge Society*, 1–15.

Heikkilä, M., Solaimani, S., Soudunsaari, A., Hakanen, M., Kuivaniemi, L., & Suoranta, M. (2014). Performance Estimation of Networked Business Models : Case Study on a Finnish eHealth Service Project. *Journal of Business Models*, 2(1), 71–88.

Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339–360.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. *John Wiley & Sons*.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic organization*, 7(1), 91-102.

Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.

Herhausen, D. (2011). Understanding Proactive Customer Orientation: Construct Development and Managerial Implications (Issue 3898). *Springer Science & Business Media.*

Heyes, G., Sharmina, M., Mendoza, J. M. F., Gallego-Schmid, A., & Azapagic, A. (2018). Developing and implementing circular economy business models in service-oriented technology companies. *Journal of Cleaner Production*, 177, 621–632.

Hidayat, R., & Wulandari, P. (2022). Structural Equation Modelling (SEM) in Research: Narrative Literature Review. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 5(6), 852-858.

Hindle, K. (2010). How community context affects entrepreneurial process: A diagnostic framework. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(7–8), 599–647.

Hindle, K., & Mainprize, B. (2006). A systematic approach to writing and rating entrepreneurial business plans. *The journal of private equity*, 7-22.

Hinkin, T. R. (2021). A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires. Organizational Research Methods, 14(1), 104-121.

Hitt, M. A., Arregle, J. L., & Holmes, R. M. (2021). Strategic Management Theory in a Post-Pandemic and Non-Ergodic World. *Journal of Management Studies*, 58(1), 257–262.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–491.

Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165–187.

Höhne, J. K., Krebs, D., & Kühnel, S. M. (2021). Measurement properties of completely and end labeled unipolar and bipolar scales in Likert-type questions on income (in) equality. *Social science research*, 97, 102544.

Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1 SPEC.ISS), 18–27.

Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 46(1), 33–59.

Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1–17.

Horváth, D., & Szabó, R. Z. (2018). Evolution of photovoltaic business models: Overcoming the main barriers of distributed energy deployment. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 90, 623-635.

Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management* (Vol. 25, Issue 3).

Hou, J.-J. (2008). Toward a Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities. *Social Behavior & Personality*, 36(9), 1251–1268.

Houston, F. S. (1986). The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not. *Journal of Marketing*, 50(2), 81–87.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424.

Huarng, K.-H. (2013). A two-tier business model and its realization for entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 66(10), 2102–2105.

Huerta, P., Navas, J. E., & Almodóvar, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 14, 87–104.

Hughes, J. L., Camden, A. A., Yangchen, T., Smith, G. P., Domenech Rodríguez, M. M., Rouse, S. V., ... & Lopez, S. (2022). Guidance for researchers when using inclusive demographic questions for surveys: Improved and updated questions. *Psi Chi Journal of Psychological Research*, 27(4), 232-255.

Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.

Humbeck, P., Rosenfelder, J., & Bauernhansl, T. (2022, August). Organizational Capabilities for the Development of PSS in Business Ecosystems. *In 2022 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology* (PICMET) (pp. 1-6). IEEE.

Hung, H. (2006). Formation and survival of new ventures: A path from interpersonal to interorganizational networks. *International Small Business Journal*, 24(4), 359–378.

Hunt, S. D., & Morgan, R. E. (1995). the Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1–15.

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation , Learning : An Organizational and Empirical Integration Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.

Iacob, M. E., Meertens, L. O., Jonkers, H., Quartel, D. a. C., Nieuwenhuis, L. J. M., & Sinderen, M. J. Van. (2014). From enterprise architecture to business models and back. *Software & Systems Modeling*, 13(3), 1059–1083.

Ibáñez, N., Castillo, R., Núñez, A., & Chávez, Z. (2010). Prácticas gerenciales asociadas a la evolución de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Negotium - *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 6(16), 136–172.

Ibarra-Mirón, S., & Suárez-Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 15, 63–89.

Iheanachor, N., David-West, Y., & Umukoro, I. O. (2021). Business model innovation at the bottom of the pyramid – A case of mobile money agents. *Journal of Business Research*, 127, 96–107.

Iyer, G., & Padmanabhan, V. (2005). Contractual Relationships and Coordination in Distribution Channels. En Marketing Channels: A Management View (pp. 105-131). Springer.

Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. Accounting, Organizations and Society, 28(7), 715–741.

Jaakkola, M., Möller, K., Parvinen, P., Evanschitzky, H., & Mühlbacher, H. (2010). Strategic marketing and business performance: A study in three European 'engineering countries.' Industrial Marketing Management, 39(8), 1300–1310.

Jacobson, R. (1987). The Validity of ROI as a Measure of Business Performance. *The American Economic Review*, 77(3), 470–478.

Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018). Strategic leadership and organizational performance: A critical review of literature. *European Scientific Journal*, 14(35), 124.

Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals—Do they really matter? *Journal of World Business*, 43(2), 158–170.

Jasnovaria, J., & Munir, N. S. (2020). Business Model Development of PT. XYZ Using Business Model Canvas. *Proceedings of the 3rd Asia Pacific Management Research Conference*, 147–158.

Jauregui, J. M., Franco-Garcia, M.-L., & Groen, A. (2013). The business model proposition for product co-creation centres (PC3): scaling up the BoP mind-set to social entrepreneurial skills. *10th Annual NYU Stern Conference on Social Entrepreneurship*, 1–22.

Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.

Jaworski, B., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119–135.

Jiao, H., Cui, Y., Zhu, Y., & Chen, J. (2014). Building entrepreneurs' innovativeness through knowledge management: the mediating effect of entrepreneurial alertness. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(5), 501–516.

Jin, Y., Ji, S., Liu, L., & Wang, W. (2022). Business model innovation canvas: a visual business model innovation model. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1469–1493.

Johannisson, B. (2000). Networking and entrepreneurial growth. *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, 368–386.

Johnson, H. T. (1988). Activity-Based Information : A Blueprint For World-Class Man. *Management Accounting*, 69(12), 23–30.

Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1991). Relevance lost: the rise and fall of management accounting. *Harvard Business Press*.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 56–68.

Johnston, R., & Lawrence, P. (1988). Beyond Vertical Integration–The Rise the Value–Adding Partner Ship. *Harvard Business Review*, 66, 94–101.

Jones, G. M. (1960). Educators, electrons, and business models: A problem in synthesis. *The Accounting Review*, 35(4), 619.

Jonker, J., & Faber, N. (2020). A Organizing for Sustainability. A Guide to Developing New Business Models. *Management Impact*.

Jonker, J.-J., Piersma, N., & Van den Poel, D. (2004). Joint optimization of customer segmentation and marketing policy to maximize long-term profitability. *Expert Systems with Applications*, 27(2), 159–168.

Jourdan, Z., Rainer, R. K., & Marshall, T. E. (2008). Business Intelligence: An Analysis of the Literature 1. *Information Systems Management*, 25(2), 121–131.

Jui-Sheng Chou, J., & Jungim Yang, J. (2013). Evolutionary optimization of model specification searches between project management knowledge and construction engineering performance. *Expert Systems with Applications*, 40, 4414-4426.

Kapadia, S., Shah, H., McNair, N., Pruitt, J. N., Murro, A., & Park, Y. (2016). Using a structured questionnaire improves seizure description by medical students. *International Journal of Medical Education*, 7, 6-10.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). The balanced scorecard: translating strategy into action. *Harvard Business Press*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management : Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*.

Kautonen, T., Tornikoski, E. T., & Kibler, E. (2011). Entrepreneurial intentions in the third age: the impact of perceived age norms. *Small business economics*, 37, 219-234.

Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., & Kearney, T. (2020). Customer Experience Driven Business Model Innovation. *Journal of Business Research*, 116, 431–440.

Keller, K. L. (2001). *Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands*. Marketing Science Institute.

Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales. (4ta ed.). *McGraw Hill*.

Kerlinger, F. N. (1986). Foundations of Behavioral Research (3rd edr). *New York*.

Khan, H., Mavondo, F., & Zahoor, N. (2022). Integration of outside-in and inside-out entrepreneurial marketing capabilities, marketing agility, and resources for entrepreneurial firms performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2–41. http

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and make the Competition Irrelevant. *Harvard Business School Press*, 4(13).

King, S. F., & Burgess, T. F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 421–431.

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.

Kitzinger, J. (1994). The methodology of Focus Groups: the importance of interaction between research participants. *Sociology of Health & Illne*, 16(1), 103–121.

Klimas, P. (2018). Game Developers' Business Models – The Key Activities Exploration. *International Journal of Contemporary Management*, 17(1).

Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). The Guilford Press.

Kobe, K. (2012). Small Business GDP: Update 2002-2010. *Report for the Small Business Administration*.

Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organization Science*, 11(4), 367–386.

Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54, 1–18.

Kotane, I. (2015). Use of financial and non-financial indicators in evaluation of company's performance. *In CBU International Conference Proceedings*, 3, 224.

Kotane, I., & Kuzmina-Merlino, I. (2012). Assessment of Financial Indicators for Evaluation of Business Performance. European integration studies, (6).

Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (9th ed.). Prentice Hall.

Kottler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. Jakarta: Erlangga.

Kraus, S., Filser, M., Puumalainen, K., Kailer, N., & Thurner, S. (2020). Business model innovation: A systematic literature review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(06), 2050043.

Krämer, N. C., Sauer, V., & Ellison, N. (2021). The strength of weak ties revisited: Further evidence of the role of strong ties in the provision of online social support. *Social Media+ Society*, 7(2), 20563051211024958.

Krauss, K., Moll, C., Köhler, J., & Axhausen, K. W. (2022). Designing mobility-as-a-service business models using morphological analysis. *Research in Transportation Business & Management*, 45.

Krishna, A., Agrawal, A., & Choudhary, A. (2016, December). Predicting the outcome of startups: less failure, more success. *In 2016 IEEE 16th international conference on data mining workshops* (ICDMW) (pp. 798-805). IEEE.

Kulins, C., Leonardy, H., & Weber, C. (2016). A configurational approach in business model design. *Journal of Business Research*, 69(4), 1437–1441.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2018*). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools* (3rd ed.). Springer.

Ladd, T. (2018). Does the business model canvas drive venture success? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 57–69.

Lahrache, A., Benkaraache, T., & Belafhaili, M. (2019). Essay in business performance modeling of fast-moving consumer goods in a retail chain.

Laitinen, E. K. (1992). Prediction of failure of a newly founded firm. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 323–340.

Lambert, S. C., & Davidson, R. A. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31(6), 668–681.

Lanzolla, G., & Markides, C. (2021). A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*, 58(2), 540–553.

Latifi, M. A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*, 107.

Lawson, B., Tyler, B., & Cousins, P. (2008). Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement. *Journal of Operations Management*, 26(3), 446–460.

Lebas, M. J., & Euske, K. (2006). A Conceptual and Operational Delineation of Performance, Business Performance Measurement. *Theory and Practice*, ed. A. Neely. Cambridge University Press, Cambridge.

Lee, J., & Park, S. (2005). Intelligent profitable customers segmentation system based on business intelligence tools. *Expert Systems with Applications*, 29(1), 145–152.

Lee, S. M., Olson, D. L., & Trimi, S. (2012). Co-innovation : convergenomics , collaboration , and co-creation for organizational values. *Management Decision*, 50(5), 817–831.

Lehmann, D. R., Gupta, S., Steckel, J. H., & Gupta, S. (1998). Marketing research. Addison-*Wesley Reading*, MA.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.

Leppänen, P., George, G., & Alexy, O. (2023). When Do Novel Business Models Lead To High Performance? A Configurational Approach To Value Drivers, Competitive Strategy, And Firm Environment. *Academy of Management Journal*, 66(1), 164–194.

Levesque, M., & Minniti, M. (2006). The effect of aging on entrepreneurial behavior. *Journal of business venturing*, 21(2), 177-194.

Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407–413.

Liñán, F., & Jaén, I. (2022). The Covid-19 pandemic and entrepreneurship: some reflections. *International Journal of Emerging Markets*, 17(5), 1165–1174.

Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, Jr, G., & Deimler, M. (2012). Business model innovation: When the game gets tough, change the game. Own the future: 50 ways to win from *The Boston Consulting Group*, 291-298.

Ling-yee, L. (2011). Marketing metrics' usage: Its predictors and implications for customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 139–148.

Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418–438.

Lissillour, R., Cui, Y., Guesmi, K., Chen, W., & Chen, Q. (2024). Value network and firm performance: the role of knowledge distance and environmental uncertainty. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 44–68.

Liu, B. (2011). Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global : A Critical Review. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 109.

Liu, Y., Chen, D. Q., & Gao, W. (2020). How does customer orientation (in) congruence affect B2B electronic commerce platform firms' performance?. *Industrial Marketing Management*, 87, 18-30.

Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.

M. Crick, J. (2020). The dark side of coopetition: when collaborating with competitors is harmful for company performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(2), 318–337.

Ma, Y., Wei, H., Hu, C., & Jin, C. (2021). Research on the Innovation Path of Business Models Based on the Market Orientation. *Complexity*, 2021.

Macbryde, J., & Franco-Santos, M. (2016). Designing better performance measurement systems in universities using the business model canvas. *5th World Conference on Production and Operation Management*, 4–10.

Macha-Huamán, R., Zavala-Zavala, O. M., Navarro-Soto, F. C., Zárate-Suárez, J. S., Yaya-Castañeda, D. R., Chura-Lucar, R. G., Castilla-Jibaja, L., Castro-Mejía, P. J., Samaniego-Montoya, C. M., Espinoza-Casco, R. J., & Romero-Carazas, R. (2023). Business Model Canvas in the entrepreneurs' business model: a system approach. *EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems*, 10(5), 1–9.

Madhok, A., & Tallman, S. B. (1998). Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships. *Organization Science*, 9(3), 326–339.

Madian, A. C. (2015). Understanding the implications of business model innovation in small and medium enterprises: Measurement development and face validation.

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 86–92.

Magyar, R., Társaság, K., Tudományegyetem, B.-B., Gazdálkodástudományi, K.-É., Magyar, K., És, I., & Egyetem, P. K. (2020). The definition of the business model concept. *Forum on Economics and Business*, 23(144), 39–58.

Mahoney, J., & Pandian, J. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.

Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.

Malecki, E. J., & Veldhoen, M. E. (1993). Network activities, information and competitiveness in small firms. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 75(3), 131–147.

Malewicki, D. S. (2005). Member involvement in entrepreneur network organizations: The role of commitment and trust. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(02), 141–166.

Malhotra, N., & Birks, D. (2007). Marketing Research: an applied approach (3rd Europe). *Pearson education*.

Marcelino, M., & Coria, A. L. (2011). Aplicación del balanced scorecard como estrategia de control en un hospital privado ubicado en la ciudad de México. Mercados y Negocios, 12(1), 35–54.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations.

Markides, C. C. (1999). A dynamic view of strategy. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 55.

Markides, C., & Sosa, L. (2013). Pioneering and First Mover Advantages: The Importance of Business Models. *Long Range Planning*, 46(4), 325–334.

Martínez-García, J. A., & Martínez-Caro, L. (2009). La validez discriminante como criterio de evaluación de escalas: ¿Tteoría o estadística? *Universitas Psychologica*, 8(1), 27–36.

Marvel, M. R., Davis, J. L., & Sproul, C. R. (2016). Human capital and entrepreneurship research: A critical review and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 599-626.

Masiello, T. (1988). Developing market responsiveness throughout your company. *Industrial Marketing Management*, 17(2), 85–93.

Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.

Mat Aji, Z., Iadah Yusop, N., Dahari, R., & Mohd, H. (2018). Business Model Canvas for Smart Tailor Platform. *In Proceedings of the Knowledge Management International Conference* (KMICe).

Matus, G., & Molina, F. (2006). Metodología cualitativa: un aporte de la sociología para investigar en bibliotecología. *Valparaíso: Universidad de Playa Ancha*.

Maurya, A. (2012). Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works (2nd ed.*). O'Reilly Media*.

Mazaira, A., Dopico, A., & González, E. (2005). Incidencia del grado de Orientación al Mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 14, 181–207.

McDonald, R. M., & Eisenhardt, K. M. (2020). Parallel Play: Startups, Nascent Markets, and Effective Business-model Design. *Administrative Science Quarterly*, 65(2), 483–523.

McDonald, M., & Dunbar, I. (2013). *Market Segmentation: How to Do It and How to Profit from It* (4th ed.). Wiley.

Mcevily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1133–1156.

McLafferty, I. (2004). Focus Group interviews as a data collecting strategy. *Journal of Advanced Nursing*, 48(2), 187–194.

McNair, C. J., Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1990). Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? *Management Accounting*, 72(5), 28.

Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. J*ournal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63–73.

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.

Meselhy, M., & Elshamy, W. (2023). Managing New Generation of Business Model by The Agile Management Strategies - Overview and Recommendations. Fayoum University *Journal of Engineering*, 6(2), 62–70.

Mettler, T. (2014). Towards a Unified Business Model Vocabulary: A Proposition of Key Constructs. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 9(1), 19–27.

Meyer, A. D., & Goes, J. (1990). Environmental Jolts and Industry Revolutions Organizational Responses to Discontinuous Change. *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue), 93–110.

Miles, R., & Snow, C. (1984). Fit, failure & the hall of fame. *California Management Review*, 26(3), 10–28.

Minniti, M., & Naudé, W. (2010). What Do We Know About The Patterns and Determinants of Female Entrepreneurship Across Countries*? European Journal of Development Research*, 22(3), 277-293.

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. *The Free Press*. New York.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). Strategy safari : The complete guide through the wilds of strategic management. *In Financial Times Prentence Hall*.

Mittal, B., & Sheth, J. (2004). *Customer Behavior: A managerial perspective*. Natorp Boulevard: Thompson South Western.

Mitchell, R. K., Wood, D. J., & Agle, B. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.

Moeller, K., & Svahn, S. (2005). Managing in Emergence: Capabilities for Influencing the Birth of New Business Fields. *Focused Issue on the Marketing Process in Organizational Competence* (1), 73–97.

Molina-Castillo, F. J., & Munuera-Alemán, J. L. (2009). New product performance indicators: Time horizon and importance attributed by managers. Technovation, 29(10), 714–724.

Monroe, K. B. (2002). *Pricing: Making Profitable Decisions*. New York: McGraw-Hil.

Monroy Saldivar, S. (2008). Estadistica descriptiva. *Instituto Politecnico Nacional*.

Moorman, C., & Rust, R. T. (1999). The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, 63, 180–197.

Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119.

Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90–108.

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920.

Morgan, R. E., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.

Morgan, R. E., & Strong, C. a. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56(3), 163–176.

Morris, M. H., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735.

Moshagen, M., & Auerswald, M. (2018). On Congruence and Incongruence of Measures of Fit in Structural Equation Modeling. *Psychological Methods*, 23, 318-336.

Mulaik, S. A. (2009). Linear causal modeling with structural equations. *CRC press*.

Muzenda, A. (2014). A Conceptual Model of the Determinants of Performance of Tourism Sector Small and Medium Enterprises (SMEs). Inte*rnational Journal of Business and Management Invention*, 3(1), 30–35.

Nagle, T. T., & Müller, G. (2017). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably*. Routledge.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.

Namakforoosh, M. N. (2005). Metodología de la Investigación. 2da. Edición. México: *Limusa*.

Narver, J., & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

Narver, J., Slater, S., & MacLachlan, D. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347.

Navas, J. E., & Ortiz de Urbina, M. (2001). Gestión del conocimiento y capital intelectual: Algunos aspectos conceptuales. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 11(1), 35–48.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119–1145.

Nelson, C. R., & Winter, S. G. (1982). Organizational Capabilities and Behavior: An Evolutionary Theory of Economic Change. *Belknap Press of Harvard University Press*.

Newbert, S. L. (2005). New firm formation: A dynamic capability perspective. Journal of *Small Business Management*, 43(1), 55–77.

North, D. C. (1999). Dealing with a non-ergodic world: Institutional economics, property rights, and the global environment. *Duke Envtl. L. & Pol'y F.*, 10, 1.

Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. S. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers and Industrial Engineering*, 60(2), 279–290.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory 2nd ed. *Mcgraw hill book company*.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory 3rd edn. New York*: McGraw-Hill.

OECD. (2019). *OECD employment outlook 2019: The future of work*. OECD publishing.

Ohmae, K. (1989). The global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review*, 67(2), 143–154.

Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 70–98.

Ojasalo, K., & Ojasalo, J. (2015). Adapting business model thinking to service logic: an empirical study on developing a service design tool. *Service Marketing and Management for the Future*, 309.

Ospina, S., Dodge, J., Foldy, E. G., & Hofmann-Pinilla, A. (2008). Taking the action turn: Lessons from bringing participation to qualitative research. *The Sage handbook of action research: Participative inquiry and practice*, 420-434.

Osterwalder, A. (2004). The business model ontology a proposition in a design science approach (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Designing Business Models and Similar Strategic Objects: The Contribution of IS. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(5), 237.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Etiemble, F., & Smith, A. (2020). The invincible company: how to constantly reinvent your organization with inspiration from the world's best business models (Wiley). *Hoboken*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). *John Wiley & Sons*.

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), 1.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.

Otto, A. S., Szymanski, D. M., & Varadarajan, R. (2020). Customer satisfaction and firm performance: Insights from over a quarter century of empirical research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3), 543-564.

Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. J. S., Wicks, A. C. A., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4, 403–445.

Park, C. G. (2023). Implementing alternative estimation methods to test the construct validity of Likert-scale instruments. *Korean Journal of Women Health Nursing*, 29(2), 85-90.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.

Pedersen, E. R. G., Gwozdz, W., & Hvass, K. K. (2018). Exploring the Relationship Between Business Model Innovation, Corporate Sustainability, and Organisational Values within the Fashion Industry. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 267–284.

Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27–43.

Penrose, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. NY: *Oxford University Press*.

Pérez, D. (2020). Revisión del Concepto de Causalidad en el Marco del Análisis Factorial Confirmatorio. R*evista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 54(1), 103–117.

Pisano, G. P. (2017). Towards a prescriptive theory of dynamic capabilities: Connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747-762.

Peteraf, M. a. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.

Piening, E. P., & Salge, T. O. (2015). Understanding the Antecedents, Contingencies, and Performance Implications of Process Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 80–97.

Pohle, G., & Chapman, M. (2006). IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. *Strategy & Leadership*, 34(5), 34–40.

Polit, D. F., Hungler, B. P., Palacios Martínez, R., & Feher de la Torre, G. (2000). Investigación científica en ciencias de la salud: principios y métodos.

Polit, D., & Hungler, B. (1991). Nursing research. Principles and methods. Philadelphia: JS. Lippincott.

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors New York. *Harvard Business Publishing*.

Porter, M. E. (1985). Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance. *In New York: The free*.

Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(s2), 95–117.

Porter, M. E. (1998). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *In New York: The free*.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1–15.

Prell, C., Hubacek, K., & Reed, M. (2009). Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in Natural Resource Management. *Society and Natural Resources*, 22(6), 501–518.

Premaratne, S. P. (2001). Networks, Resources, and Small Business Growth: The Experience in Sri Lanka. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 363–371.

Premkumar, G. P. (2000). Inter-organizational Systems and Supply Chain Management - An Information Processing Perspective. *Information Systems Management*, 17(3), 1–14.

Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615–647.

Puente Viedma, C. de la. (2018). Estadistica descriptiva e inferencial. *Ediciones* IDT.

Purwanto, H. B. (2016, August). Resource-based view as a competitive advantage of the company: an empirical review. In 2016 Global Conference on Business, *Management and Entrepreneurship* (pp. 828-832). Atlantis Press.

Quinn, J. B., & Gagnon, C. E. (1986). Will services follow manufacturing into decline. *Harvard Business Review*, 64(6), 95–103.

Quzwen, M. H., Hurriyati, R., & Sultan, M. A. (2021, September). Customer Relationship Management in Business-to-Business Marketing: The Impact on Corporate Performance. *In 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship* (GCBME 2020) (pp. 517-523). Atlantis Press.

Rabiee, F. (2004). Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society*, 63(04), 655–660.

Rahi, S. (2017). Research Design and Methods: A Systematic Review of Research Paradigms, Sampling Issues and Instruments Development. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 06(02).

Ranatunga, R. V. S. P. K., Uyangoda, S., & Priyanath, H. M. S. (2023). The Impact of Intellectual Capital on Business Uncertainty and Business Performance of Small Enterprises: With Special Reference to Galle District in Sri Lanka.

Randhawa, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2021). 'How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. *Journal of Business Research*, 130, 618–634.

Rappaport, L., Amstadter, A., & Neale, M. (2020). Model Fit Estimation for Multilevel Structural Equation Models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 27, 318-329.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. Entrepreneurship: *Theory and Practice*, 33(3), 761–787.

Reece, J. S., & Cool, W. R. (1978). Measuring Investment Center Performance. *Harvard Business Review*, 56(3), 28-.

Reidl-Martínez, L. M. (2013). Confiabilidad en la medición. *Investigación En Educación Médica*, 2(6), 107–111.

Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2003). The Impact of Customer Relationship Characteristics on. *Journal of Marketing*, 67(1), 77–99.

Remeňová, K., Kintler, J., & Jankelová, N. (2020). The general concept of the revenue model for sustainability growth. *Sustainability* (Switzerland), 12(16).

Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12–25.

Ries, A., & Trout, J. (1993). Las 22 leyes inmutables del marketing. *Mc Graw-Hill*.

Rigby, B. D., & Bilodeau, B. (2013). Management tools & trends 2013. *Bain and Company*, *Inc*., 1–13.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson

Rodenbach, M., & Brettel, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*, 50(4), 611–634.

Rodrigues de Aro, E., & Perez, G. (2021). Identification of dynamic capabilities in open innovation. Innovation and Management Review, 18(2), 118–128.

Romo M., M., & Castillo D., C. (2002). Metodologías De Las Ciencias Sociales Aplicadas Al Estudio De La Nutrición. *Revista Chilena de Nutrición*, 29(1).

Rosado Salgado, L. A., & Osorio Londoño, A. A. (2020). Risks and Benefits of Medical Tourism in Developing Countries in the Period 2015 to 2019. *Revista de Economía Del Caribe*, 25, 66–81.

Ruiz, M. A., Pardo, A., & San Martín, R. (2009). Análisis de datos en ciencias sociales y de la salud I. Síntesis.

Ruiz, M. A., Pardo, A., & San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles Del Psicólogo*, 31(1), 34–45.

Rumelt, R. P. (1987). Theory, strategy, and entrepreneurship. *The Competitive Challenge*, 137, 158.

Ryu, E. (2014). Model fit evaluation in multilevel structural equation models. *Frontiers in Psychology.*

Saebi, T., & Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 33(3), 201–213.

Sako, M. (2012). Business models for strategy and innovation. *Communications of the ACM*, 55(7), 22–24.

Salsabila, S., Radhiana, R., Juwita, J., & Mauliza, P. (2022, December). Challenges of the resource-based view approach in improving business organizational performance. *In Proceedings of International Conference on Multidiciplinary Research* (Vol. 5, No. 2, pp. 120-125).

Sandal, L. F., Young, J. J., Søgaard, K., & Hartvigsen, J. (2022). Convergent and Discriminative Validity of the PROMIS Physical Function 4 Questionnaire for Assessing Pain-related Disability in Low Back Pain Patients Seeking Chiropractic Care. *Spine*, 47(18), 1314-1320.

Humbeck, P., Rosenfelder, J., & Bauernhansl, T. (2022, August). Organizational Capabilities for the Development of PSS in Business Ecosystems. *In 2022 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology* (PICMET) (pp. 1-6). IEEE.

Salwin, M., Jacyna-Gołda, I., Kraslawski, A., & Waszkiewicz, A. E. (2022). The Use of Business Model Canvas in the Design and Classification of Product-Service Systems Design Methods. *Sustainability* (Switzerland), 14(7).

Sánchez, J. M., Vélez, M. L., & Araújo, P. (2015a). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Facultad de Ciencas Económicas*, 24(1), 37–47.

Santonen, T., & Julin, M. (2018). Comparison of Health and Wellbeing Living Lab Business Models-Preliminary result based on Business Model Canvas Evaluation (Vol. 8).

Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914–933.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. Essex. In *Financial Times/Prentice Hall*.

Schoormann, T., Behrens, D., & Knackstedt, R. (2018). Design Principles for Leveraging Sustainability in Business Modelling Tools. *Association for Information Systems AIS Electronic Library ECIS*, 71, 11–29.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2016). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (4th ed.). Routledge.

Schumpeter, J. A. (1934). The schumpttr: Theory economic development. *Harvard University Press.*

Scott, S., Hughes, M., & Ribeiro-Soriano, D. (2022). Towards a network-based view of effective entrepreneurial ecosystems. *Review of Managerial Science*, 16(1), 157–187.

Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241–246.

Seelos, C., & Mair, J. (2007). Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 49–63.

Senge, P. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. *New York: Currency Doubleday.*

Setiawan, M. I., Surjokusumo, S., Ma'Soem, D. M., Johan, J., Hasyim, C., Kurniasih, N., Sukoco, A., Dhaniarti, I., Suyono, J., Sudapet, I. N., Nasihien, R. D., Mudjanarko, S. W., Wulandari, A., Ahmar, A. S., & Wajdi, M. B. N. (2018). Business Centre Development

Model of Airport Area in Supporting Airport Sustainability in Indonesia. *Journal of Physics: Conference Series*, 954(1).

Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207.

Shafique, K., & Gabriel, C. A. (2022). Vulnerable Stakeholders' Engagement: Advancing Stakeholder Theory with New Attribute and Salience Framework. *Sustainability* (Switzerland), 14(18).

Shakeel, J., Mardani, A., Chofreh, A. G., Goni, F. A., & Klemeš, J. J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 261.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.

Shapiro, B. P. (1988). What the Hell Is ' Market Oriented '? *Harvard Business Review*, 66(6), 119–125.

Sher, P. J., & Lee, V. C. (2004). Information Technology as a Facilitator of Enhancing Dynamic Capability through Knowledge Management. *Information and Management*, 41(8), 933–945.

Shetty, N., Renukappa, S., Suresh, S., & Algahtani, K. (2019). Smart city business models-A systematic literature review. 3r*d International Conference on Smart Grid and Smart Cities.*

Shoham, A. (1998). Export performance: a conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 59–81.

Siggelkow, N. (2002). Evolution toward fit. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 125–159.

Sitnikova, T. (2019). Models of Distribution Business on the Amur Region Market. Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic sciences, 2018(4), 124-130.

Slater, S. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. Journal of the *Academy of Marketing Science*, 25(2), 162–167.

Slater, S. F. (1995). Issues in conducting marketing strategy research. *Journal of Strategic Marketing*, 3(4), 257–270.

Slater, S., & Narver, J. (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*, 37(2), 22–28.

Slater, S., & Narver, J. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 63–74.

Slater, S., & Narver, J. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69–73.

Snihur, Y., & Bocken, N. (2022). A call for action: The impact of business model innovation on business ecosystems, society and planet. *Long Range Planning*, 55(6).

Snihur, Y., & Markman, G. (2023). Business model research: Past, present, and future. *Journal of Management Studies*, 60(8), e1-e14.

Snihur, Y., Zott, C., & Amit, R. (2021). Managing the value appropriation dilemma in business model innovation. *Strategy Science*, 6(1), 22–38.

Soltani, Z., Zareie, B., Sharifi Milani, F., & Navimipour, N. J. (2018). The impact of the customer relationship management on the organization performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(2), 237-246.

Solomon, M. R. (2020). *Consumer behavior: Buying, having, and being*. Pearson.

South, L., Saffo, D., Vitek, O., Dunne, C., & Borkin, M. (2022). Effective use of Likert scales in visualization evaluations: A systematic review. Computer Graphics Forum, 41, 10-25.

Sparks, W. L., & McGrath, R. (2005). The Importance of Building Social Capital. *Quality Progress*, 38(2), 45–49.

Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, 86(6), 671–696.

Starr, J. A., & MacMillan, I. C. (1990). Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 79–92.

Steenkamp, J.-B. E. M., & van Trijp, H. C. M. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283–299.

Steiner, G. A. (1983). Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. Compañía editorial continental.

Stoten, D. W. (2023). Using the Business Model Canvas to conceptualise the value proposition of heutagogical executive education. *Innovative Practice in Higher Education*, 5(1).

Strotmann, H. (2007). Entrepreneurial survival. *Small Business Economics*, 28, 87–104.

Styles, C. (1998). Export performance measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, 12–36.

Surya, R. Z., & Rosliana, R. (2020). Brainstorming Business Model Canvas pada Formulasi Strategi "Rabuk Diyang" sebagai Produk Khas Kabupaten Indragiri Hilir. Selodang Mayang: Jurnal Ilmiah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir, 6(1), 8-14.

Tamirat, S., & Amentie, C. (2023). Advances in knowledge-based dynamic capabilities: A systematic review of foundations and determinants in recent literature. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2257866.

Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314–329.

Taylor, S. A., Hunter, G. L., Zadeh, A. H., Delpechitre, D., & Lim, J. H. (2020). Value propositions in a digitally transformed world. *Industrial Marketing Management*, 87, 256–263.

Teece, D. (1982). Toward an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 39–63.

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194.

Teece, D. (2011). Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth (Second edi). *Oxford University Press*.

Teece, D. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.

Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.

Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.

Teece, D., Pisano, G. P., & Shuen, A. (1990). Firm capabilities, resources, and the concept of strategy: four paradigms of strategic management. *University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Consortium on Competitiveness & Cooperation.*

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509–533.

Themistocleous, C., Pagiaslis, A., Smith, A., & Wagner, C. (2019). A comparison of scale attributes between interval-valued and semantic differential scales. International Journal of Market Research, 61(4), 394-407.

Thorelli, H. B. (1986). Networks : Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37–51.

Tidhar, R., & Eisenhardt, K. M. (2020). Get rich or die trying… finding revenue model fit using machine learning and multiple cases. *Strategic Management Journal*, 41(7), 1245–1273.

Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8.

Trif, S. M., Duțu, C., & Tuleu, D. L. (2019). Linking CRM capabilities to business performance: a comparison within markets and between products. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 14, 292-303.

Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449–465.

Trkman, P., Budler, M., & Groznik, A. (2015). A business model approach to supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(6), 587–602.

Tsai, K.-H., Chou, C., & Kuo, J.-H. (2008). The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 884–894.

Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71–79.

Tudose, M. B., Rusu, V. D., & Avasilcai, S. (2022). Financial performance–determinants and interdependencies between measurement indicators. *Business, Management and Economics Engineering*, 20(1), 119-138.

Tuominen, M., & Möller, K. (1996). Market orientation: A state of the art review. Proceedings of the 25Th Europ*ean Marketing Academy Confrence, Budapest, Hungary*, 1161–1181.

Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. Journal of business venturing, 26(3), 341-358.

Upah, G. D. (1980). Mass marketing in service retailing: A review and synthesis of major methods. *Journal of Retailing*, 56(3), 59–76.

Urban, M., Klemm, M., Ploetner, K. O., & Hornung, M. (2018). Airline categorisation by applying the business model canvas and clustering algorithms. *Journal of Air Transport Management*, 71, 175–192.

Uusitalo, T., & Antikainen, M. (2018). The concept of value in circular economy business models. *In Proceeding of the ISPIM Innovation Forum*, 25–28.

Van de Ven, M., Lara Machado, P., Athanasopoulou, A., Aysolmaz, B., & Turetken, O. (2023). Key performance indicators for business models: a systematic review and catalog. *Information Systems and E-Business Management*, 21(3), 753–794.

Van der Sluis, J., Van Praag, M., & Vijverberg, W. (2008). Education and entrepreneurship selection and performance: A review of the empirical literature. *Journal of economic surveys*, 22(5), 795-841.

Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*, 89, 89-97.

Veliyath, R., & Shortell, S. M. (1993). Strategic orientation, strategic planning system characteristics and performance. *Journal of Management Studies*, 30(3), 359–381.

Venkatraman, A. N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.

Vidali, J. J., & Holeway, R. E. (1975). Stapel scales versus semantic differential scales: Further evidence. *Psychological Reports*, 36(1), 165-166.

Videira, P., Fontes, M., & Sousa, C. (2009). Social networks and early resource mobilisation by science-based firms. *4th European Conference on Entrepreneurship and Innovation, September.*

Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2004). The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, 4(3), 259–276.

Voola, R., & O'Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 245–266.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.

Wang, X., & Photchanachan, S. (2021). Business Model Construction from Dynamic Capabilities Perspective. International Business Research, 14(12), 57.

Wang, Z., Lin, S., Chen, Y., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2023). Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Model Innovation. *Sustainability* (Switzerland), 15(11).

Webster, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. Business Horizons, 31(3), 29–39.

Weber, P., & Schaper, M. (2003, September). Understanding the grey entrepreneur: a review of the literature. *In the16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand, University of Ballarant, Victoria, Australia*.

Webster, F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. Journal of Marketing, 56(4), 1–17.

Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2002). Introduction to the special issue on market segmentation. *Intern. J. of Research in Marketing*, 19, 181-183.

Weking, J., Böttcher, T., Hermes, S., Hein, A., & in Progress, R. (2019). Does Business Model Matter for Startup Success? A Quantitative Analysis. *Twenty-Seventh European Conferenceon Information Systems* (ECIS2019), Stockholm-Uppsala, Sweden.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

Weston, R., & Gore Jr, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719–751.

Wetter, E., & Wennberg, K. (2009). Improving business failure prediction for new firms: Benchmarking financial models with human and social capital. *The Journal of Private Equity*, 30-37.

White, J. V., Markin, E., Marshall, D., & Gupta, V. K. (2022). Exploring the boundaries of business model innovation and firm performance: A meta-analysis. *Long Range Planning*, 55(5).

Widodo, S., Asmorowati, S., Dewi, A., Wijaya, C. N., & Husniati, C. (2022). Communicating the move towards social entrepreneurship: The role of key partners for women empowerment initiative in East Java. *Masyarakat, Kebudayaan Dan Politik*, 35(4), 478–495.

Wikström, K., Artto, K., Kujala, J., & Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28(8), 832–841.

Wilkinson, I. F. (1973). Distribution Channel Management: Power Considerations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 4(1), 4–15.

Williamson, O. (1975). Markets and hierarchies. New York, 2630.

Williamson, O. (1985). E., 1985, The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting. *New York*.

Williamson, P. J. (2016). Building and Leveraging Dynamic Capabilities: Insights from Accelerated Innovation in China. Global Strategy Journal, 6(3), 197–210.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54.

Wong, K. K. K.-K. (2013). 28/05 - Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32.

Worthington, R. L., & Whittaker, T. A. (2016). Scale Development Research: A Content Analysis and Recommendations for Best Practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806-838.

Wright, M. (2007). *Academic entrepreneurship in Europe*. Edward Elgar Publishing.

Wu, L. Y. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60(5), 549–555.

Wu, S., Yau, W. C., Ong, T. S., & Chong, S. C. (2021). Integrated Churn Prediction and Customer Segmentation Framework for Telco Business. *IEEE Access*, 9, 62118–62136.

Xu, S., He, J., Morrison, A. M., de Domenici, M., & Wang, Y. (2022). Entrepreneurial networks, effectuation and business model innovation of startups: The moderating role of environmental dynamism. *Creativity and Innovation Management*, 31(3), 460–478.

Yaghmaie, F. (2003). Archive of SID Content validity and its estimation Archive of SID. *Journal of Medical Education*, 3(1), 25–27.

Yang, D., Wei, Z., Shi, H., & Zhao, J. (2020). Market orientation, strategic flexibility and business model innovation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(4), 771–784.

Yang, Y. (2023). Customer Concentration and Corporate Performance. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 2(1), 32-36.

Yankov, B. (2012). Overview of Success Prediction Models for New Ventures. *Proceedings of the International Conferenceon Automatics and Informatics*, 13–16.

Yip, G. S. (1992). Total Global Strategies. *Prentice Hall*, Englewood Cliffs, NJ.

Ynzunza Cortés, C. B., & Izar Landeta, J. M. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y administración*, 58(1), 169-197.

Ynzunza Cortés, C. B., Márquez Ríos, A. H., & Izar Landeta, J. M. (2008). El efecto de las fuerzas de mercado en la estrategia competitiva, los recursos y capacidades organizacionales y el desempeño. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 14(39), 55–64.

Yu, B., Hao, S., & Wang, Y. (2020). Organizational search and business model innovation: the moderating role of knowledge inertia. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1705–1718.

Yu, W., Choi, M., & Zheng, J. (2021). How Do Different Types of Entrepreneurial Networks and Decision-Making Influence the Identification of Entrepreneurial Opportunities? *Frontiers in Psychology*, 12.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.

Zainurrafiqi, Z., Muchtar, R., Resdiana, E. L. P., Hermanto, B., Suprapto, H., & Hamzah, M. (2023). The Effect of Customer Interface Quality (CIQ), Customer Relationship Management (CRM) and Corporate Social Responsibility (CSR) on Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Evidence from Indonesia. *International Journal of Social Science And Human Research*.

Zhang, H., Xiao, H., Wang, Y., Shareef, M., Goraya, A. S., & Akram, S. (2021). An Integration of Antecedents and Outcomes of Business Model Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Research*, 131, 803–814.

Zhang, J., & Wu, W. (2017). Leveraging internal resources and external business networks for new product success: A dynamic capabilities perspective. *Industrial Marketing Management*, 61, 170–181.

Zhao, Y. L., Song, M., & Storm, G. L. (2013). Founding Team Capabilities and New Venture Performance: The Mediating Role of Strategic Positional Advantages. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 789–814.

Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063–1070.

Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224–231.

Zhu, Y., Wittmann, X., & Peng, M. W. (2012). Institution-based barriers to innovation in SMEs in China. Asia Pacific Journal of Management, 29, 1131-1142.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. Organization Science, 13(3), 339–351.

Zolnowski, A., & Böhmann, T. (2014). Formative Evaluation of Business Model Representations – the Service Business Model Canvas. *Twenty Second European Conference on Information Systems*, 1–15.

Zolnowski, A., Weiß, C., & Böhmann, T. (2014). Representing service business models with the service business model canvas - The case of a mobile payment service in the retail industry. Proceed*ings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 718–727.

Zotov, V. V, Gubanov, A. V, & Alekseenko, A. I. (2020). The Scorecard System for Performance Evaluation of Social Network Management at Work with Stakeholders. Advances in Economics, Business and Management Research. *International Scientific Conference "Far East Con,"* 128, 808–815.

Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2), 181–199.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 216–226.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

Zulkiffli, S. N. A., & Perera, N. (2011). A literature analysis on business performance for SMEs: Subjective or objective measures?. In Society of Interdisciplinary Business Research (SIBR) 2011 Conference on Interdisciplinary Business Research.

# ANEXOS

*Anexo I.* *Resumen de aplicación de Focus Group.*

*Anexo II.* *Invitación a mentores/empresarios/ especialistas a los Focus Group.*

*Anexo III.* *Invitación a empresarios a realizar el cuestionario.*

*Anexo IV.* *Cuestionario para empresarios.*

# ANEXO I

## Resumen de aplicación de Focus Group

***Anexo I. Resumen de aplicación de Focus Group***

## Fecha y duración de las sesiones:

Sesión #1. Inicio 11:08 a.m. y el ultimo en terminar finalizó a las 11:24 a.m., tardando en promedio 12.6 minutos.

Sesión #2. Inicio 5:31 p.m. y el ultimo en terminar finalizó a las 5:45 p.m., tardando en promedio 11.6 minutos.

Sesión #3. Inicio 11:49 p.m. y el ultimo en terminar finalizó a las 12:03 p.m., tardando en promedio 10.6 minutos. (dos de los participantes no realizaron la sección de información objetiva sobre el Performance Empresarial debido que se tuvieron que retirar antes)

## Opiniones generales de la encuesta

- En cuanto a la comprensión, hubo consenso de que se debe de utilizar un lenguaje más simple que pueda ser entendido por los emprendedores que tengan menos tiempo como empresarios
- Dos participantes del grupo tres comentaron que en algunos temas están muy extensos. Cuatro participantes de grupo uno, están de acuerdo con la longitud y una comenta es muy larga.
- En cuanto la escala a utilizar hubo consenso en utilizar una escala de 5 puntos y no de 7 puntos.
- Dos participantes del grupo 3 comentaron que la repetición, casi idénticas, de algunas preguntas puede resultar confuso. Donde cambia una sola palabra puede ser confuso.
- En el grupo 3 hubo consenso en que se debería incluir el tipo y tamaño de la empresa.
- En el grupo dos hubo una persona comento que sería importante aclarar para las preguntas de Performance especificar que Especificar que el 1 sea no se hizo en lugar de totalmente desacuerdo para que se tenga la opción de cuando no se realizó esa tarea.
- Un participante del grupo uno comento que es los emprendedores al momento de contestar la encuesta no cuenten con toda la información a la mano para contestarla

# Análisis por cada sección

## Sección A: Datos generales

- Cuatro participantes del grupo 3 comentaron que es mejor realizar la encuesta con relación al último negocio. Uno recomienda con el más fuerte.
- En el grupo 2 hubo consenso en agregar en la pregunta de “Indique cuál de los siguientes planificadores de negocio conoce “, agregar la opción de ninguno
- Hubo consenso en agregar el tamaño de la empresa ya sea por rangos de ingresos o por número de empleados.
- Utilizar segunda persona en las preguntas.
- En la 9 ser más específicos si se puede seleccionar más de uno y verificar si lo conoce o si lo utilizó.
- Cambiar las preguntas eliminando “modelo de negocio” y solo decir negocio, es decir “cuando diseñaste tu negocio” en lugar de decir “cuando diseñaste tu modelo de negocio”, porque si no diseñaron conscientemente un modelo, de negocio no van a contestar. De tal manera que lo pueda contestar ya sea que haya realizado un modelo de negocio empíricamente o no.
- Ser más específico en la pregunta A.9 “Indique cuál de los siguientes planificadores () de negocio conoce” y tal vez juntarla con la A.10 por que la respuesta puede estar dada un rango grande de interpretación.
- En la A4 hay un error: “Cantidad de negocios que emprendido” le falta la palabra “ha”.
- No queda claro que si la empresa aún la tiene o no y si esto es importante.
- La palabra emprendedores no están familiarizados con la palabra planificador en su lugar se podría utilizar “herramientas”. Como profesora se comprende, pero como empresario no.
- Parte de los procesos de estas herramientas consiste plantear la idea, después validar, regresar a ella volver a ir a validar y volver a regresar al modelo… Cuando en toda la siguiente parte vas a reflexionar si te sirvió o no te sirvió ¿estamos implicando que se usó varias veces? El modelo lo utilizas como una herramienta inicial, pero con el tiempo vas tomando decisiones y no siempre regresas a ella (el modelo que está funcionando suele ser diferente de la inicial). Puede ser que a alguien no le sirvió por qué no lo aplicó correctamente. Verificar si en cada una de las etapas hubo un proceso de validación.

- La pregunta en relación cual es negocio más importante está en términos relativos ya que para mí voy a seleccionar en términos de cuál es el más emocionante para mí y no necesariamente en términos de monetarios.

## Sección B: Producto

- Producto (Propuesta de Valor)
- Hacer preguntas más cortas y con leguaje más coloquial
- Cambiar el inicio de las preguntas a “Cuando diseñaste tu negocio…” porque es posible no conozcan el término de “Modelo de Negocio”
- Cortar las preguntas como ejemplo la primera de:” identificamos claramente las necesidades de los clientes que se querían satisfacer con nuestros productos y/o servicios.” a “identificamos claramente las necesidades de los clientes”
- Existe confusión entre la diferencia de problema y necesidad
- Son muy pocas preguntas (en comparación a otras secciones) en esta sección siendo uno de los elementos centrales de los modelos de negocio.
- La parte más importante del CANVAS es la Propuesta de Valor y es la sección que tiene menos preguntas

## Sección C: Interfaz Con Clientes

- Segmento de Mercado:
  - ¿Cuándo el cliente final no es una persona aplica lo de perfil socioeconómico?
  - La dos y la cinco es lo mismo (si se definió quien son los clientes es porque se conocen las características se puede unificar en una sola pregunta)
  - Unificar lo de cliente o cliente potencial
  - La 4 la 5 y la 6 de alguna manera están incluidas en la 1, 2 y 3
  - Me sigue haciendo ruido los verbos identificamos analizamos validamos
  - En la C.1.6. sería bueno cambiar donde dice: “era lo suficientemente grande”, ya que hay negocios donde los clientes pueden ser pocos, pero sigue siendo atractivo el negocio. Puede cambiar simplemente por “es suficiente” o por “es el adecuado para la obtención de los objetivos.

- Donde dice “identificamos claramente” sobra claramente. El grado de identificación está en la escala. Esto aplica para varias de las preguntas.
- La palabra validación ¿Qué se entiende por validad? puede ser confuso para el emprendedor se podría utilizar la palabra confirmamos (pude ser un lenguaje de calle)
- La palabra validación ¿Qué se entiende por validad? puede ser confuso para el emprendedor se podría utilizar la palabra confirmamos (pude ser un lenguaje de calle)

- Canales de Distribución y Comunicación
  - Dividir en dos secciones (la sección que tiene que ver con la distribución y la sección que tiene que ver con la comunicación) para ser más entendible las preguntas
  - Poner ejemplos para que se comprenda mejor, pero tener cuidado para no sesgar…
  - La cuatro no queda claro si se refiere a los canales de distribución o de comunicación.
  - Verificar la conveniencia de agregar un glosario al inicio de la encuesta para agregar definiciones clave para comprender las preguntas.
  - Al meter la palabra de efectivo ya no queda claro que significa la palabra rentable. Es mejor utilizar la palabra rentable
  - La 11 no la van a saber contestar porque es muy profunda.
  - En los canales de distribución en una dice efectivos y en otra rentables y esto puede ser redundante o confuso para el empresario particularmente en el C 2.8 y C 2.9. si es efectivo es porque es rentable, y es mejor dejar rentable porque lo van a comprender mejor.
  - C 2.5 va antes de la C2.3
  - Yo me base en un negocio de una agencia de publicidad y como negocio en el sector de servicios no se tiene un canal de distribución (establecer que nos referiríamos con el canal de distribución para un negocio de servicios) pensar en la posibilidad de una opción de no aplica (o forzar el no aplica para los negocios de servicios).
  - La C.2.8 y C.2.9 habla de los más efectivos y de los más rentables. Sabemos que no es lo mismo, pero en realidad se necesitan los dos. No es seguro que el empresario pueda distinguir la diferencia. El rentable tiene que ver con lana y el efectivo tal vez tiene que ver con donde hay más control, tiempos de respuesta… ser más claro con que se quiere saber con lo efectivo.

- Vuelve a hacer ruido con la palabra validamos. Se puede utilizar verificamos.
- Separar las preguntas dirigidas a los canales de distribución de las preguntas de comunicación. Las preguntas son diferentes cuando es un producto que cuando es un servicio. Verificar si hay que hacer preguntas más especializadas para las empresas de servicios y para las empresas de productos.
- El poner "no aplica" va a reducir mucho la muestra. Para evitar el "no aplica" diferenciar a los de servicios y a los de productos. Hablar el lenguaje de servicios y el de productos.
- ¿Qué pasa si realmente no se la respuesta de una pregunta, que voy a poner? Si estoy obligado a poner tal vez uno, no se estaría distorsionando la información, no es mejor tener la opción de no aplica para no distorsionar las respuestas. ¿O se pueden dejar en blanco algunas respuestas? Tal vez poner la opción de no estoy seguro,

- Relación con Clientes
  - Muy confusa la 4. . (muy profunda y no van a dar la respuesta correcta)
  - La 5 no aplica (con la 1 2 y 3 está incluida esta pregunta y de forma más sencilla) en las primeras preguntas está implícito el análisis coste-beneficio.
  - La 7 no aplica porque se está hablando de modelos de negocio.
  - C 3.1 La pregunta está muy clara gracias a los ejemplos. En otras preguntas de la sección anterior también se podrían incluir ejemplos. Poner los ejemplos en las primeras preguntas de cada sección para que se de entender mejor cada tema y para no sesgarlos poner el etc.
  - Sería importante que quede claro lo que es relación y lo que es comunicación ya que también puede ser confuso.
  - En la C2 en la sección completa separar las preguntas que se refieren a los canales de comunicación y las que se refieren a los canales de distribución.
  - Evaluamos el tipo de relación más efectiva con los clientes ¿Qué se quiere decir con tipo de relación? ¿cuáles serían las opciones de tipo de relación?
  - Es la parte más complicada para comprender por los clientes y por lo tanto el sesgo de interpretación puede ser mucho y te puede invalidar cualquier respuesta que puedas obtener. Puede ser una debilidad del modelo o más bien es una parte que

empiezas a gestionar cuando ya estas cuando estas gestionando la empresa, tomas decisiones cuando ya estas operando la empresa.

- ¿No hay dos preguntas implícitas en una? Por ejemplo: Evaluamos el tipo de relación más efectiva con los clientes, a lo mejor evaluaron el tipo de Relación con Clientes y luego resulto no ser la efectiva, a lo mejor no evalué el tipo de Relación con Clientes y te voy a poner que no la evalué y por lo tanto no fue efectiva… Hay algunas preguntas que implican dos cosas… se podían plantear en el sentido de fue lo que hiciste (cuando lo planeaste) y en tu experiencia actual como resultó que hiciste. Plantear dos puntos del tiempo…. Reflexionaste sobre esto y esta reflexión fue acertada o no…

## Sección D: Aspectos Financieros

- Flujos de Ingresos
  - Cambiar valor diferenciador por valor agregado
  - Cambiar el orden primero la 3 y la 4 después la 1 la 2 y la 5
  - Tener cuidado en hacer oraciones más cortas ya que se esperaría que oraciones largas no sean leídas por completo por los empresarios.
  - Poner las preguntas en un idioma más sencillo. El termino valor diferenciador es un término muy técnico o la menos extraño para el ámbito de negocios que no a pasado por un modelo de negocio formal. Tal vez sería mejor utilizar ventaja competitiva o coste-beneficio. En la pregunta que dice: “investigamos cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por el valor diferenciador” tal vez sería mejor sería solo decir: “investigamos cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por el producto o servicio”. Se podría poner por separado si se identificó un valor diferenciador. También se puede agregar un ejemplo para que comprenda mejor que es el valor diferenciador.
  - En el D 1.3 se puede confundir cuando menciona “antes de haber iniciado nuestro negocio” verificar redacción para que se comprenda bien y podría preguntase cual es el precio de mercado, pero no todos los emprendedores saben cuál es el precio del mercado.

- Se asume que la empresa tiene un diferencial. ¿Qué pasa si la empresa no tiene un diferencial? No va a poder contestar o no va a saber contestar. Para alguien que estableció una tortillería no tiene valor diferenciador está vendiendo una tortilla (como asumiendo que todas las tortillas son iguales),
- Qué pasa cuando son únicos, en el negocio las certificaciones solo podían obtener a través de nosotros por lo que simplemente se estableció una ganancia sobre el coste.
- Creo que esta sección sería importante validar como llegó al precio. A lo mejor la pregunta sería: ¿Consideraste el diferencial de tu producto o servicio en la toma de decisiones sobre el precio?
- Me hace mucho ruido cuando dice identificamos claramente… ¿Qué es claramente? Puede ser muy subjetivo
- D.1.4 ¿de qué tipos de medios se está hablando? Igual que la pregunta D.1.5 se ponen ejemplos en ésta pregunta también se deberían poner ejemplos. ¿está hablando de tarjeta de crédito o efectivo o de qué está hablando?

- Estructura de Costes
  - La 5 es muy larga y confusa. Verificar redacción más simple. Cambiar a algo así como "utilizaste una estrategia de costes bajos o de búsqueda de mayor valor agregado"
  - D 2.1 Eliminar el término modelo de negocio no porque no todos comprenden que es un modelo de negocio.
  - En la D 2.3 y D2.4 hacer referencia que es en la planeación y que la D 2.5 es en la ejecución
  - Todo bien
  - Solo evitar el claramente
  - D.2.6 Donde dice los Recursos Clave los ejemplos que se ponen "inversiones tangibles o intangibles" no son lo suficientemente claros, se podría poner mejor como maquinaria, tecnología etc…

- Actividades Clave
  - Incluir la en la pregunta inicial “identificamos claramente las Actividades Clave que se requerían para” y de esta manera acortar lo que tiene que ser leído por el empresario. Aplica para E1, E2 y E3
  - La 3 plantearla bien para que se entienda para productos y para servicios. poner un par de ejemplos para mejor comprensión.
  - Poner “producto/servicio”.
  - En la 4 y la ser más claro que se refiere con la parte de Actividades Clave. Poner un par de ejemplos.
  - Se parecen mucho las preguntas de esta sección con las siguientes dos secciones y puede ser confuso. Se puede dejar al inicio de cada sección la pregunta completa como: “Cuando diseñamos nuestro negocio identificamos claramente las Actividades Clave que se requerían para”
  - Mismos comentarios para las siguientes secciones.
  - Para los empresarios les puede quedar más claro el utilizar la palabra procesos clave en lugar Actividades Clave… utilizar la palabra actividades es posible que se vea una pregunta muy técnica y luego se combina con la palabra de proceso de valor, puede quedar toda la pregunta muy técnica…
  - Estas secciones están muy con términos de Osterwalder, pero poco del lenguaje que se maneja dentro de la empresa. Alumnos si entenderían esos términos, pero no lo empresarios.
  - Hay que cambiar el lenguaje para que no esté en términos del Canvas sino de los empresarios ya sea no estén familiarizados en el CANVAS.
  - Es muy difícil de comprender la diferencia entre canales de distribución y canales de comunicación. Para unos empresarios podría ser lo mismo y tal vez si ya pusieron 5 en los canales de comunicación pongan una calificación baja (1) en los canales de distribución. Y aplica lo mismo para las dos siguientes secciones.
  - Por ejemplo: considerante los Aliados Clave para la empresa: SI, lograste hacer contratos con ellos: SI, ellos terminaron siendo los Aliados Clave para tu empresa: PUES NO TANTO. Son los Aliados Clave de la empresa no son los Aliados Clave para la Propuesta de Valor para el flujo de efectivo no tanto para la Propuesta de Valor sino para el negocio.

- Recursos Clave
  - Para todas las preguntas verificar un máximo de palabras a utilizar
  - Todo bien

- Aliados Clave
  - los aliados estratégicos (incluir ejemplos para que se entienda que son los aliados estratégicos)
  - Poner en negrita aliados estratégicos, Recursos Clave, etc. porque es lo único diferente entre las preguntas de Recursos Clave y Aliados Clave y Actividades Clave

## Sección F: Desempeño (Performance)

- Eficacia del mercado
  - La 3 no se entiende
  - Estos datos van a ser difícil que las tengan. No se tienen los datos tan claros contra la competencia.
  - Cambia el inicio de la pregunta a: "Como crees que te ha ido en comparación a la competencia. Cómo crees que estás en relación a tus principales competidores, cómo crees que te has desarrollado en comparación, cómo te ves en relación en a la participación de tu mercado
  - No es importante poner el negocio más importante ya que se supone que en toda la encuesta se está haciendo referencia al mismo negocio y esto puede confundir y hacer pensar que estas respuestas se puedan referir a otro negocio diferente.
  - En lugar de números se puede utilizar otra escala que diga: Mucho peor, Peor, ligeramente peor, igual, ligeramente mejor, mejor, etc. para que se comprenda mejor. Poner estos títulos en la parte superior y que selecciones el cuadro que corresponda a cada pregunta o poner un cuadro donde indique exactamente lo que significa cada número como, por ejemplo:

| | |
|---|---|
| -3 | Mucho peor |

| | |
|---|---|
| -2 | Peor |
| -1 | Ligeramente peor |
| 0 | Igual |
| 1 | Ligeramente mejor |
| 2 | Mejor |
| 3 | Mucho mejor |

- Poner en resaltado (en negritas) que es en comparación contra los competidores
- En esta sección van a ser puras percepciones porque no tienen la información exacta. Lo mismo pasa en la siguiente sección.
- ¿No sería mejor preguntarles los mismos indicadores, pero de su empresa en lugar de que sea en comparación a la competencia, ya que es posible que desconozcan como están en comparación a la competencia, pero si conozcan cómo están ellos mismos y agregar preguntas específicas de la competencia?
- Sería importante comentarles a los encuestados que va a ser necesaria cierta información financiera para poder contestarla correctamente.

- Rentabilidad
  - En esta sección lenguaje muy técnico y que difícilmente lo van a contestar con información. Utilizar lenguaje más coloquial.
  - verificar lo de la percepción y verificar los ítems más simplificados
  - Rendimiento global del negocio (a que se refiere)
  - incluir una opción de no tengo información
  - Rentabilidad por unidad de negocio. ¿Qué es unidad de negocio?

- Rentabilidad (Información objetiva)
  - Los empresarios de este perfil (no tienen la información objetiva)
  - Añadir Realizo y evalúo estados financieros si la respuesta es sí contesta siguiente sección si la respuesta es no que no conteste la siguiente información.
  - Quitar las palabras de ROI ROS

- Qué pasa si no tengo competencia, no puedo contestar ninguna pregunta. Aún si hubiera tenido competencia no hubiera podido contestar ya que no se tiene información de cómo se está en comparación con otros negocios. En comparación en rentabilidad con otros negocios no hubiera podido responder.
- No hay conocimiento de la competencia,
- F.1.3 No sé a qué se refiere con posición competitiva, no queda claro que se quiere medir en este punto.
- Con dos años en el mercado no sé cómo estoy en ventas en relación a la competencia o en relación rendimiento global del negocio ni utilidad neta. Si estuvieras en un mercado donde se publican los estados financieros si podrías saber, pero al sector que va dirigida la encuesta no va a saber cómo se encuentra la competencia… no hay acceso a la información de negocios del mismo tamaño.
- No hay cultura de llevar estados financieros con una estructura adecuada para poder hacer los cálculos que se piden en la encuesta. Tal vez el dato que conocen sea la utilidad neta.
- Una opción sería hacer la evaluación en comparación de la misma empresa, ya sea contra sus metas o como crecimiento de sus números… se tuvo el crecimiento esperado, se tuvieron las ventas esperadas, etc…
- Se asume que se tiene información de tus competidores, es un supuesto muy fuerte. Los directores de Coca-Cola, si la va a tener en mente. Las 500 empresas mayores de México se van a tener esta información, pero si estamos hablando de empresas pequeñas y medianas no lo van a saber.
- Lo único se tiene certero es el precio de la competencia.
- Cuantas empresas en la vida real de este tamaño hacen planeación (financiera), se ponen metas financieras, y que en realidad ven su éxito midiendo si les alcanza o no les alcanza el dinero que están generando.
- A lo mejor lo que tienes que tener son algunos resultados históricos de algunos años para medir el porcentaje de crecimiento y la planeación de variables del modelo de Osterwalder impactan en el crecimiento de la propia empresa.

# ANEXO II

## Invitación a mentores/empresarios/especialistas a los Focus Group

## *Anexo II. Invitación a mentores/empresarios/especialistas a los Focus Group*

Estimado …

Por medio de la presente quiero hacerle una atenta invitación a participar en una investigación que estoy realizando sobre el modelo de negocio CANVAS (de Osterwalder). Este proyecto, lo estoy llevando a cabo como parte de mi tesis doctoral realizada en la Universidad de Cantabria de España y cuyo objetivo es evaluar la aportación de cada una de las variables de este modelo al éxito

empresarial.

Dentro de la investigación se realizará un cuestionario a dueños de negocios con una antigüedad de dos a cinco años. Aplicando la técnica de los grupos de enfoque se pretende evaluar dicho cuestionario (enfoque, longitud, claridad, etc.).

El grupo de enfoque al que le estoy invitando será conformado por un grupo de asesores especialistas en los procesos de incubación de empresas y con conocimientos en la elaboración de modelos de negocios. La sesión tendrá una duración aproximada de una hora y media.

Es importante mencionarle que el número de asistentes a la reunión es limitado, es por ello que el éxito y la calidad de la discusión, estarán basados en la cooperación de las personas asistentes. El informe final será totalmente anónimo, y sólo servirá para documentar las opiniones de los participantes.

Una vez que los resultados de la investigación estén completos serán compartidos con los participantes, esperando que estos sean de gran utilidad tanto para académicos como profesionales.

Espero tener la oportunidad de saludarle personalmente durante la realización del grupo de enfoque y en la cual le entregaré un pequeño presente en agradecimiento de su participación.

Cordialmente,

Gabriel Pruneda Dibildox
Director de Profesional
Campus Irapuato

# ANEXO III

## Invitación a empresarios a realizar el cuestionario

## *Anexo III. Invitación a empresarios a realizar el cuestionario*

Estimado Empresario

Como parte de una investigación, se está realizando un estudio sobre el "Modelo de Negocio CANVAS", que es una metodología para generar valor a las ideas de negocio. Esta investigación la se está realizando en coordinación con la Universidad de Cantabria (España) y su objetivo es evaluar la aportación de cada una de las nueve variables de este modelo al éxito empresarial.

Como parte de la investigación se está aplicando un cuestionario a empresarios que cuenten con un negocio con una antigüedad de dos a seis años. Es por ello que le invito a contestar la siguiente encuesta que podrás encontrar en el siguiente enlace (te llevará alrededor de 15 minutos). Puedes acceder a través de una computadora o teléfono inteligente:

http://egade.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_8hQayWMU67fJSw5

(Al final de cada sección seleccione en la parte inferior derecha para avanzar a la siguiente sección de preguntas)

Tus respuestas serán muy valiosas ya que nos ayudarán a validar la efectividad del Modelo CANVAS. Una vez que los resultados de la investigación estén completos serán compartidos con los participantes, esperando que estos sean de gran utilidad tanto para académicos como profesionales.

Todos los datos serán tratados de manera anónima, garantizando la confidencialidad y sólo serán accesibles para los investigadores que trabajan en este proyecto.

De antemano agradezco su interés y participación en esta investigación.

Atentamente

C.P. Gabriel Pruneda Dibildox M.A.
Director de la División de Negocios
Campus León
TECNOLÓGICO DE MONTERREY

# ANEXO IV

## Cuestionario para empresarios

## *Anexo IV. Cuestionario para empresarios*

Tecnológico de Monterrey

Estimado emprendedor. En el Tecnológico de Monterrey estamos realizando un estudio sobre el "Modelo de Negocios" de Osterwalder. Te agradeceríamos que completes el siguiente cuestionario. Tus respuestas nos ayudaran a validar la efectividad de este modelo. Por favor, contesta sinceramente, marcando sólo una casilla con la respuesta adecuada o escribiendo sobre la línea cuando corresponda. Todos los datos serán tratados de manera anónima, garantizando la confidencialidad y sólo serán accesibles para los investigadores que trabajan en este proyecto

DATOS GENERALES

Por favor proporcione la siguiente información acerca de su trayectoria como emprendedor (complete los datos solicitados y marque con una X en los cuadros correspondientes a su información)

A.1. Edad: _____

A.2. Género: ☐ Hombre ☐ Mujer

A.3. Nivel máximo de estudios:

☐ Preparatoria ☐ Licenciatura ☐ Maestría ☐ Doctorado ☐ Otro: _____

A.4. Indique si conoce alguna (o varias) de las siguientes herramientas de planeación de un negocio:

☐ CANVAS (Osterwalder) ☐ Lean CANVAS ☐ Plan de Negocios ☐ Otro: _____

☐ Ninguno

A.5. Cantidad de negocios que ha emprendido (independientemente si aún lo tiene o no): _____

A.6. Nombre de su negocio más importante de los últimos 5 años en relación al rendimiento económico:

_____

Considerando el negocio mencionado en el punto anterior conteste lo siguiente:

A.7. Fecha de inicio de operaciones (mes y año): _____

A.8. Continua en operaciones: ☐ Si ☐ No

A.9. Lugar de inicio de operaciones (Municipio y Estado): _____

A.10. Sector principal del negocio: ☐ Industria ☐ Comercio ☐ Servicios ☐ Otro: _____

A.11. Cuáles son los productos o servicios principales: _____

A.12. Cantidad de trabajadores: _____

A.13. Para la planeación del negocio utilizó alguna de las siguientes herramientas:

☐ CANVAS (Osterwalder) ☐ Lean CANVAS ☐ Plan de Negocios ☐ Otro: _____

☐ Ninguno

---

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a su producto o servicio:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio…

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| B.1.1. … identificamos las necesidades de los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B.1.2. … identificamos el problema que nuestros productos y/o servicios le resolverían al cliente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B.1.3. … los productos y/o servicios ya se ofrecían en el mercado por otros negocios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B.1.4. …diseñamos productos y/o servicios diferenciados para el/los segmento(s) de mercado seleccionado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B.1.5. … diseñamos productos y/o servicios diferenciados en comparación a la competencia (competidores de características semejantes en tamaño y capacidad). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas su Segmento de Mercado:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio…

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| C.1.1. … identificamos los diferentes segmentos de mercado a los cuales irían dirigidos nuestros productos y/o servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.1.2. …identificamos quiénes eran los clientes más importantes para nuestro negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.1.3. …verificamos que los clientes más importantes tenían recursos económicos suficientes para adquirir recurrentemente los productos y/o servicios a ofrecer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.1.4. …identificamos las características de los clientes de nuestro negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.1.5. …verificamos si el tamaño del mercado (cantidad de clientes potenciales) era adecuado para mantener ventas recurrentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los canales de comunicación:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio…

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| C.2.1. …investigamos las diferentes opciones en la que los clientes podrían ser contactados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.2.2. …verificamos con los clientes la forma en que éstos querían ser contactados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.2.3. …investigamos los diferentes canales de comunicación a través de los cuales los competidores se comunicaban con sus clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.2.4. …identificamos los canales de comunicación más rentables para el negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.2.5. …identificamos cómo los canales de comunicación se integraban con las rutinas y hábitos de los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a canales de distribución:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio…

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| C.3.1. … investigamos las diferentes opciones en la que los clientes podrían recibir nuestros productos o servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.3.2. … verificamos con los clientes cuál era la forma en que éstos querían recibir nuestros productos o servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.3.3. …investigamos los diferentes canales de distribución a través de los cuales los competidores hacían llegar los productos y servicios a los clientes o servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.3.4. …evaluamos los canales de distribución más rentables para el negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.3.5. …identificamos cómo los canales de distribución se integraban con las rutinas y hábitos de los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la Relación con Clientes:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio…

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| C.4.1. …investigamos las diferentes formas de mantener una relación activa y continua (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.4.2. …verificamos con los clientes cómo querían ellos mantener una relación activa (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc.) y continua con el negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.4.3. …evaluamos el tipo (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc.) de relación más efectiva con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C.4.4. …investigamos los mecanismos que tenían los competidores para mantener una relación activa y continua con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los ingresos:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio…

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| D.1.1. …investigamos cuánto estaban pagando los clientes para cubrir esa necesidad (por productos o servicios iguales y/o semejantes). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.1.2. …investigamos los medios (efectivo, transferencia bancaria, tarjeta de débito/crédito, etc.) que estaban utilizando los clientes para realizar sus pagos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.1.3. …identificamos el valor agregado por el cual los clientes estarían dispuestos a pagar un precio diferente que la competencia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.1.4. …investigamos cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por nuestros productos y/o servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.1.5. …identificamos cuanto contribuiría cada forma de pago (crédito, contado, arrendamiento, etc.) a los ingresos totales de nuestro negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a la estructura de costos:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio…

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| D.2.1. …identificamos el costo de las inversiones más importantes del negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.2.2. …identificamos el costo de las actividades más importantes para el negocio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.2.3. …identificamos de las inversiones y de las actividades cuales eran las más costosas. | | | | | |
| D.2.4. …identificamos cuáles de los costos eran fijos y cuáles variables. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.2.5. …se evaluó una estrategia de costos bajos contra una estrategia de una propuesta de mayor valor (que implica mayores costos) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a las Actividades Clave:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio, identificamos las Actividades Clave (las actividades más importantes) que se requerían para …

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| E.1.1. … apoyar una propuesta de diferenciación para atraer a los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.1.2. … establecer y mantener los canales de comunicación (correo, internet, medios publicitarios, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.1.3. … establecer y mantener los canales de distribución (tiendas departamentales, tiendas propias, entregas a domicilio, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.1.4. … establecer y mantener las relaciones (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.1.5. … la generación adecuada de los Flujos de Ingresos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas los Recursos Clave:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio, identificamos los Recursos Clave (las inversiones más importantes) que se requerían para …

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| E.2.1. … apoyar una propuesta de diferenciación para atraer a los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.2.2. … establecer y mantener los canales de comunicación (correo, internet, medios publicitarios, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.2.3. … establecer y mantener los canales de distribución (tiendas departamentales, tiendas propias, entregas a domicilio, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.2.4. … establecer y mantener las relaciones (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.2.5. … la generación adecuada de los Flujos de Ingresos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relativas a los Aliados Clave:
(1 = total desacuerdo con la afirmación; 5 = total acuerdo)
Al inicio, cuando se planeó el negocio, identificamos los Aliados Clave (socios, proveedores, intermediarios, etc. más importantes) que se requerían para …

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| E.3.1. … apoyar una propuesta de diferenciación para atraer a los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.3.2. … establecer y mantener los canales de comunicación (correo, internet, medios publicitarios, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.3.3. … establecer y mantener los canales de distribución (tiendas departamentales, tiendas propias, entregas a domicilio, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.3.4. … establecer y mantener las relaciones (asistencia personalizada, servicios automatizados, comunidades web, etc.) con los clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E.3.5. … la generación adecuada de los Flujos de Ingresos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Cómo considera que le fue el año pasado (2016) en comparación a sus metas y objetivos con relación a:
(-3 = mucho peor que sus competidores; 3 = mucho mejor que los competidores):

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| F.1.1. Volumen de ventas | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.1.2. Adquisición de nuevos clientes | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.1.3. Aumento de las ventas a los clientes actuales | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.1.4. Crecimiento en ventas | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.1.5. Retención de clientes | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.1.6. Crecimiento en los ingresos por ventas | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.1.7. Satisfacción de los clientes | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.1.8. Utilidad neta (ganancias libres de impuestos) | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.1.9. Margen de utilidad de neta (Relación de las ganancias contra las ventas) | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.1.10. Retorno de la inversión (Relación de las ganancias contra la inversión) | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

Cómo considera que le fue el año pasado (2016) en comparación a sus principales competidores con relación a:
(-3 = mucho peor que sus competidores; 3 = mucho mejor que los competidores):

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| F.2.1. Volumen de ventas | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.2.2. Adquisición de nuevos clientes | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.2.3. Aumento de las ventas a los clientes actuales | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.2.4. Crecimiento en ventas | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.2.5. Retención de clientes | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.2.6. Crecimiento en los ingresos por ventas | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.2.7. Satisfacción de los clientes | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

Cómo considera que le fue el año pasado (2016) en comparación a sus principales competidores con relación a:
(-3 = mucho peor que sus competidores; 3 = mucho mejor que los competidores):

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| F.3.1. Alcanzar metas financieras | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.3.2. Utilidad neta (ganancias libres de impuestos) | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.3.3. Margen de utilidad de neta (Relación de las ganancias contra las ventas) | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| F.3.4. Retorno de la inversión (Relación de las ganancias contra la inversión) | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

F.4. Rentabilidad (Información objetiva)
En relación con la rentabilidad del negocio proporcione la siguiente información:

1. Rango de ventas anuales (mdp):
   ☐ Hasta 2 ☐ 2.01 a 4 ☐ 4.01 a 100 ☐ 100.01 o mas
2. Retorno de la inversión (utilidad neta/activos totales): (2015) _____% (2016) _____%
3. Margen de utilidad de operación (utilidad de operación/ ventas) (2015) _____% (2016) _____%
4. Crecimiento en ventas porcentual (2015 con respecto a 2014) _____% (2016 con respecto a 2015) _____%

_____

A efectos de control posterior del estudio, podría facilitarnos su nombre_____ y teléfono de contacto _____

**¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!**

**LE AGRADECERÍAMOS CUALQUIER COMENTARIO QUE ESTIME OPORTUNO**

El Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) se configura como una herramienta ampliamente utilizada para desarrollar modelos de negocio, simplificando el diseño de las estrategias empresariales a través de un lienzo con nueve variables transcendentales que afectan al performance empresarial. Esta tesis doctoral contribuye a la literatura previa analizando el efecto de las variables del modelo de negocio, en base al Business Model Canvas, sobre el desempeño empresarial y el éxito emprendedor. En particular, los resultados de la investigación empírica realizada ponen de manifiesto que las variables vinculadas con la gestión de la relación con los clientes son las que tienen un impacto clave en el resultado de las iniciativas emprendedoras.

Osterwalder and Pigneur's Business Model Canvas (2010) is established as a widely used tool to develop business models, simplifying the design of business strategies through a canvas with nine key variables that affect business performance. This doctoral thesis contributes to previous literature by analyzing the effect of business model variables, based on the Business Model Canvas, on business performance and entrepreneurial success. In particular, the results of the empirical research conducted highlight that the variables related to customer relationship management are those that have a key impact on the outcome of entrepreneurial initiatives.

UC | Escuela de **Doctorado**