

Modelo de negocios de las Pyme: Un análisis de sus manejos financieros

Víctor Manuel Molina Morejón

vmolinaa2005@yahoo.com.mx

Lourdes J. García Hernández

Valeria Viridiana Salas Jaramillo

Universidad Autónoma de Coahuila, FCA, Unidad Torreón

Resumen

La micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) ha sido en los últimos años el centro de atención de numerosos trabajos de investigación, no obstante, aún sigue necesitada de fundamentos estratégicos, operativos y de alianzas que, de forma continua, le brinden oportunidades para mejorar su competitividad. El Cuerpo Académico “Gestión de PYME” ha diseñado y puesto en funcionamiento un Laboratorio Empresarial que realiza estudios regionales dentro del Estado de Coahuila, entre ellos el diagnóstico del modelo de negocio y la definición de estrategias de cambio; diseña estrategias cooperativas de innovación ofreciendo un sitio de conexión virtual entre la empresa y la universidad. El objetivo del trabajo es mostrar los resultados alcanzados mediante una encuesta a directivos de 212 PYME del Estado de Coahuila sobre la percepción que ellos tienen acerca de sus manejos financieros mediante el análisis de doce variables (de las 28 que componen el modelo de negocios) que toda empresa debe controlar. Los resultados muestran las relaciones entre cada componente (como variable dependiente) y sus elementos (como variable independiente) en la estructura del modelo de negocios. Los resultados evidencian similitudes y diferencias en estos manejos según los sectores y tamaños de las empresas. La evaluación realizada permite definir estrategias para mejorar el desempeño económico y social de las MIPYME.

Palabras clave

Modelo de negocio, finanzas, competitividad, estudios regionales, cooperación.

Código JEL: G17 y M19

1. Introducción

Uno de los graves problemas que enfrenta México es la baja competitividad de las MIPYME, que representan más del 90% de la oferta de empleo y de los establecimientos en los diferentes sectores económicos del país. En Coahuila, esta situación se agrava por la importancia que ocupan en la economía regional, en cuanto a la dinámica sectorial, la estructura tecnológica y el acceso a los mercados nacional e internacional, en otros factores, lo cual impacta en el crecimiento económico y desarrollo de la región y el estado. Algunas de las debilidades señaladas en las investigaciones académicas son los procedimientos que desarrollan en su gestión empresarial, lo que incrementa significativamente sus posibilidades de fracaso y por ende su baja sobrevivencia (Molina et al., 2011).

Un elemento importante pero generalmente poco manejado en las MIPYME es el relacionado con el Modelo de Negocios, muchas veces enmascarado o confundido dentro de los Planes de Negocio o dentro de los Sistemas de Emprendedores. En el año 2010, al dirigir a su público a través de su web la pregunta: “¿Su empresa cuenta con un modelo de negocio establecido por escrito?” (Michavila, 2010) detecta que el 77 por ciento de los participantes respondieron negativamente, lo cual no nos sorprende pero no deja de ser alarmante. Básicamente un modelo de negocios nos indica de qué se trata nuestro negocio, en que se diferencia de los competidores y cómo va a generar ingresos mediante sus ventajas competitivas.

El objetivo del trabajo es mostrar los resultados alcanzados mediante una encuesta a directivos de 212 PYME del Estado de Coahuila sobre la percepción que ellos tienen acerca de sus manejos financieros mediante el análisis de doce variables que toda empresa debe controlar empleando las facilidades que brinda el Modelo de Negocios del Laboratorio Empresarial de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila.

Como primer aspecto, en este trabajo se presenta el marco teórico en el cual se describen aspectos relacionados con el Modelo de Negocios, a continuación se presenta la metodología empleada para realizar el estudio empírico que permite diagnosticar desde la percepción de los directivos sus manejos financieros; después se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de un instrumento de evaluación en 212 PYME y se finaliza con un apartado de conclusiones en donde se describe el nivel de cumplimiento de los objetivos de la presente investigación.

2. Marco teórico

2.1. Definiciones de Modelos de Negocios

Existen muchas definiciones de modelo de negocio: Algunas van en la línea de “una narración de cómo funciona la empresa”, otras hablan de actividades y cadena de valor, las más recientes se centran en elecciones o respuestas a preguntas claves.

La esencia de un modelo de negocio de éxito es un diseño lógico, que abarque todos y cada uno de los límites de la empresa. Un modelo de negocio de éxito es aquel que garantiza creación de valor para todas las partes implicadas al tiempo que mantiene el foco en la empresa. (Zott, Ch. & Amit, R., 2011).

Un modelo de negocios consiste en un conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de los activos que busca construir ciclos virtuosos y al tiempo debilitar la de los competidores. El papel de un modelo de negocio no es únicamente incrementar los beneficios afectando directamente el precio, volumen o coste a través de los ciclos virtuosos que genera, sino también deteriorar y, si es posible, interrumpir los ciclos de los competidores. (Casadesus-Masanell, 2004). Ello fundamenta la importancia de que cada PYME tenga bien identificado su modelo de negocio y la diferenciación con sus competidores.

Para (Eisenmann, 2011), un modelo de negocio es un conjunto integrado de elecciones características que especifican la propuesta única de valor para el cliente de una empresa y cómo configura sus actividades -y las de sus alianzas- para entregar ese valor y obtener unos beneficios sostenibles.

Para (Osterwalder y Pigneur, 2010), un modelo de negocio describe el fundamento lógico de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Su enfoque ha popularizado una representación de los modelos de negocio a través del Modelo de Negocio de Canvas, con los componentes: Segmentos de Clientes, Propuesta de Valor, Canales, Relaciones con Clientes, Corrientes de Ingresos, Recursos Clave, Estructura de Costes, Actividades Clave, Alianzas Clave.

De acuerdo con (Lüdeke-Freund, 2009), un modelo de negocio puede ser interpretado como el plano de la lógica de negocio de una organización. Estudios recientes, como el realizado por (Puhakainen y Malinen, 2009) señalan como un factor clave que las personas que trabajan en el campo de desarrollo de las PYME -ya sean profesionales, educadores, responsables políticos e investigadores – tengan conocimientos precisos acerca de los modelos de negocio. Agregan que los modelos de negocios pueden ser herramientas valiosas para la planificación y la comunicación de lo que el negocio trata, configurando las actividades y recursos clave de tal manera que permitan la creación de valor.

(Michavila, 2010), detecta que muchos de los jóvenes empresarios con los que ha logrado comunicarse adolecen de poco dominio de herramientas empresariales por lo que recomienda que al menos se tenga en cuenta en el modelo de negocio: El mercado meta, La competencia, La inversión requerida, El modelo de monetización, El capital estructural y El capital relacional y que estos elementos sean la base para diagnosticar mejor una idea que pretendan convertir en realidad.

(Morales, 2011) plantea que se habla en la actualidad de modelos de negocio, y pregunta si la determinación del modelo de negocio puede ser de utilidad para compararlos con los de la competencia y determinar una mayor ventaja competitiva y nos responde que secreto está en revisar los modelos de negocio de la industria en la que estamos o estaremos inmersos y desarrollar un modelo de negocio innovador que se diferencie de los de la competencia. La Autora explica que mediante el Modelo ilustra cómo imaginas a tu organización o empresa a través del “core business” de tu negocio, lo que agruparía: por qué fue fundada, cuáles son las principales actividades que realiza el negocio y la determinación de cómo se genera valor y cómo surgen los flujos de efectivo.

La revisión en la literatura de los modelos de negocio, muestran en sus diseños, elementos valiosos que pueden contribuir a la sobrevivencia de las PYME, lamentablemente, los modelos de negocio se muestran como un concepto problemático académicamente, pero entendido bien, se constituyen como una herramienta valiosa para las PYME y el desarrollo económico.

Sin embargo, es importante recalcar que (Puhakainen y Malinen, 2009) aseguran que los modelos negocio estáticos pueden ser peligrosos. Los modelos de negocio existentes pueden y deben ser adaptados al contexto estratégico de la PYME como un proceso dinámico y continuo, en lugar de la creación de un artefacto, dicho proceso debe producir varias sub estructuras en lugar de un modelo estático.

En su trabajo sobre la innovación de los modelos de negocio (Chesbrough, 2007) describe el valor de integrar un modelo de negocio dinámico, argumentando la importancia de los modelos de negocio en la formación y crecimiento de las empresas y el papel crítico de las capacidades dinámicas en competitividad de las empresas actuales.

Habitualmente el trabajo sobre modelos de negocio se basa en conceptualizaciones estáticas de sus elementos y de las interrelaciones entre estos y con el exterior. No se pueden olvidar aspectos dinámicos que resultan decisivos para el desarrollo y el éxito final de nuevos modelos (Matarranz, A. 2011).

La innovación de un modelo dinámico, apropiado permitirá a las PYME como señala (Teece, Pisano y Shuen 2011), la capacidad de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente rápidamente a los cambios del entorno.

(Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann. 2011), en su libro “Reinventando Su Modelo de Negocios” de la Harvard Business Review plantean que las empresas exitosas ya funcionan según un modelo de negocio que puede ser descompuesto en cuatro elementos:

- Una propuesta de valor para el cliente -Customer Value Proposition (CVP)-, que resuelve una necesidad de éste mejor que cualquiera que pueda ofrecer la competencia. Esta propuesta es multidimensional y abarca desde el “cómo” hasta “ya está hecho”.
- Una fórmula de ganancias -Profit Formula- que indica cómo la empresa genera dinero al cumplir esa propuesta de valor. Las personas frecuentemente piensan que la “fórmula de ganancias” se puede intercambiar con el “modelo de negocios” pero entonces se puede uno preguntar: ¿cómo obtener ganancias con sólo una pieza del modelo?
- Recursos clave -Key Resources- para cumplir con la propuesta de valor. El foco está en el elemento clave que crea valor para el cliente y la compañía y cómo esos elementos interactúan a lo largo del camino.
- Procesos clave -Key Processes- para cumplir con la propuesta de valor. Aquí se pueden incluir los esfuerzos recurrentes en entrenamiento, manufacturas, desarrollo, presupuestos, planes, ventas y servicios. También se incluyen las normas, métricas (KPI, KPD) y reglas de la compañía.

3. Método

La estrategia de investigación aplicada articula métodos de investigación cuantitativa y cualitativa. La muestra tomada va de acuerdo a las indicaciones que la Fundación FAEDPYME publicó para tomar los datos que conformarían el resultado conocido como Informe México 2012.

La muestra fue diseñada mediante la consulta de estadísticas oficiales, considerando a la población real de las MIPYME de acuerdo al sector industrial, construcción, comercio y servicios, Tabla 1. El diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo estratificado en poblaciones finitas. Para ello, se definieron los criterios de estratificación en función de los objetivos del estudio, de la información disponible, de la estructura de la población y de los recursos disponibles para la realización del trabajo de campo.

Tabla 1: Sectores económicos de la muestra PYME en la Comarca Lagunera

Sectores Económicos		Porcentaje Válido
Válidos	Industria	45.8
	Comercio	20.8
	Servicio	33.4
	Total	100.0

Número total de empresas se eleva a 212 en los sectores que indica la Tabla

La Tabla 2 muestra que el valor calculado de K-S se mueve en un rango entre 3,3 y 3,8 y el valor de la significancia es para todas las variables menor de 0,05 que es el valor de la significación para un $\alpha = 5\%$. Al ser así podemos concluir que estas variables no siguen una distribución normal.

Tabla 2. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

	P21	P22	P23	P24	P26	P03
Z de Kolmogorov-Smirnov	3,6	3,5	3,8	3,4	3,3	3,5
Sig. asintót. (bilateral)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
A	La distribución de contraste es la Normal.					
B	Se han calculado a partir de los datos.					

Comprobado a través de SPSS en la ruta Analizar-pruebas no paramétricas-KS de una muestra; se analizan todas las variables en conjunto. Si la Sig.es menor de 0,05 se puede afirmar que los datos no proceden de una distribución normal.

El procedimiento estadístico es clásico con pruebas generalmente descriptivas que permiten determinar el comportamiento de ellas a partir del cálculo del valor de sus

medias. En otros momentos se calculan la significación estadística por medio de la prueba de Kruskal-Wallis para muestras no paramétricas.

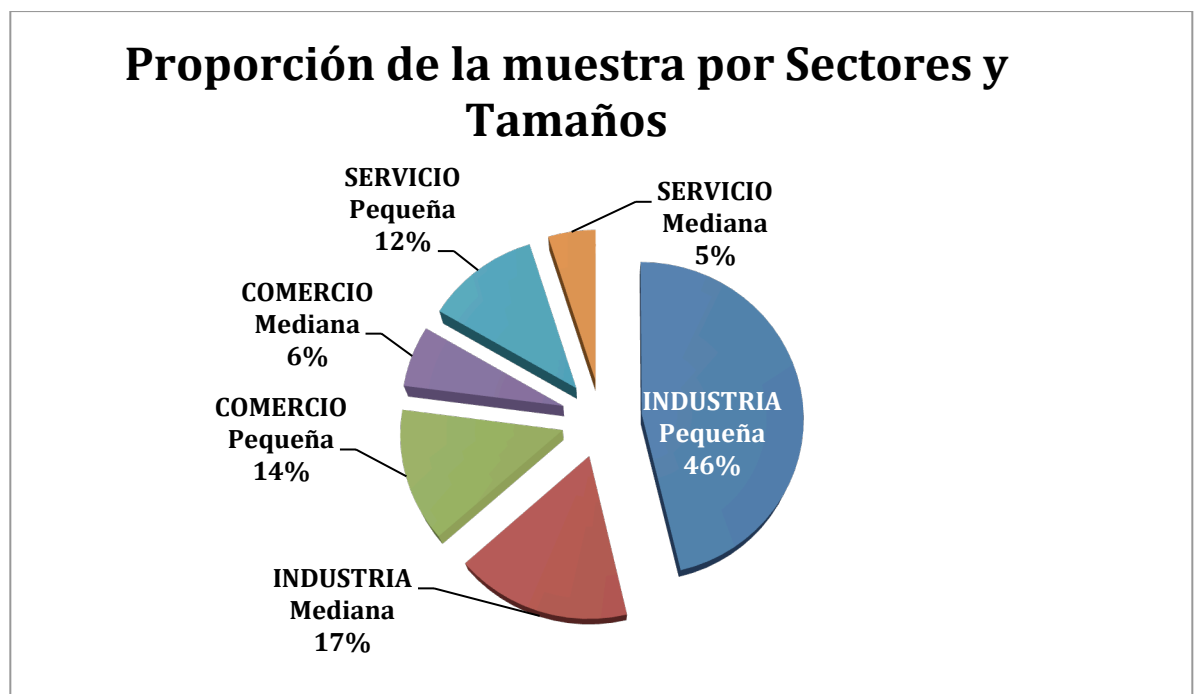
En el trabajo se valora una hipótesis de suma importancia que viene expresada como:

H₁: Hay asociación entre tener una estrategia financiera definida con los resultados en ventas, facturación y utilidades.

La decisión de aceptar o rechazar la hipótesis de trabajo viene definida por: si el valor de Chi Cuadrado > 0,05 para un $\alpha = 5\%$ ó > 0,10 para un $\alpha = 10\%$ se rechazarían las hipótesis de trabajo H₁.

4. Resultados

Figura 1. Descripción de la muestra de las 212 empresas



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3 se presentan las preguntas -que en el Modelo de Negocios- se les hace a los empresarios, específicamente las que tienen relación con los aspectos de manejos financieros.

Tabla 3. Preguntas relacionadas con las finanzas que se presentan en el Modelo de Negocios

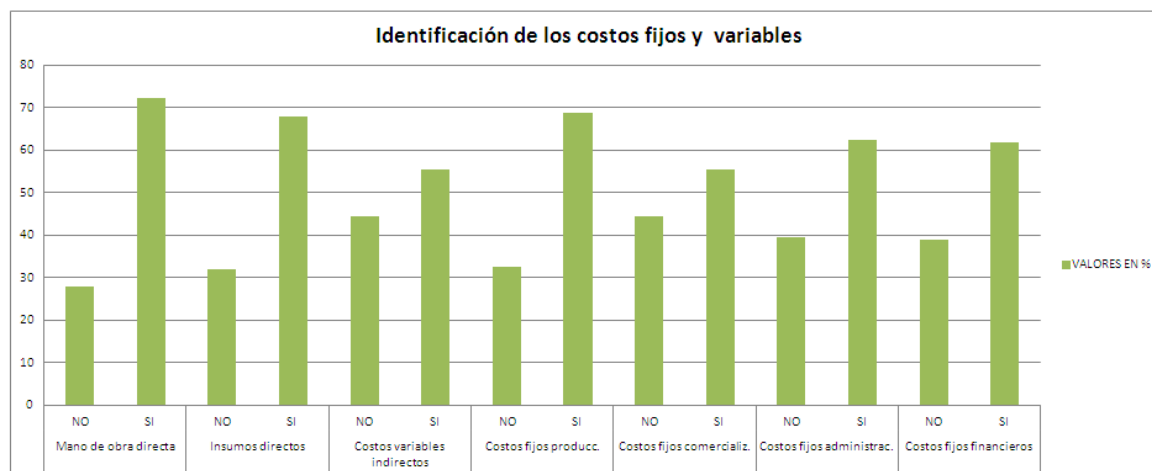
No.	Pregunta	Definición conceptual de la pregunta
P3	¿Emplea no sólo Recursos no financieros para su ventaja competitiva?	Tiene definidos recursos (no sólo financieros) para su ventaja competitiva.
P19	¿Tiene identificados sus costos variables?	MANO DE OBRA DIRECTA, INSUMOS DIRECTOS Y COSTOS VARIABLES INDIRECTOS, los que se identifican con: Materia Prima; Fletes y Acarreos de Materia Prima; Combustibles y Lubricantes; Mantenimiento y Conservación; Fletes y acarreo de productos terminado; Contratos preferenciales; Apoyos a concesionarios;
P20	¿Tiene Identificados sus costos fijos?	PRODUCCION, COMERCIALIZACION, ADMINISTRACION Y FINANCIEROS, los que se identifican con: Rayas; Sueldos; IMSS, SAR e INFONAVIT; Depreciaciones; Gastos de Administración; Gastos de ventas; Otros Gastos de Fabricación
P21	¿Tiene Estrategia financiera definida?	Las estrategias financieras para un largo plazo comprenden: inversión, estructura financiera y conservación y/o reparto de beneficios. Las estrategias financieras, que se aplican a un corto plazo son acerca del capital de trabajo, el financiamiento corriente y la gestión del efectivo.
P22	¿Cómo han evolucionado sus Ventas en últimos 3 años?	Comportamiento de sus ventas (con inflación) en últimos tres años
P23	¿Cómo ha evolucionado su Facturación en últimos 3 años?	Comportamiento de la facturación promedio en los últimos tres años
P24	¿Cuál es el comportamiento de sus utilidades después de impuestos últimos 3 años?	Comportamiento de utilidades en últimos tres años
P26	Evolución de sus exportaciones	Porcentaje de las exportaciones sobre el total de la facturación

Fuente: Elaboración propia a partir del Laboratorio de Competitividad de las PYME, FCA Torreón

En la Tabla 4 se presentan de manera general la percepción de los empresarios acerca del manejo que ellos llevan de sus costos fijos y variables. Se aprecia que los más altos por cientos de “no están identificados” se hallan en los costos variables indirectos (como por ejemplo, la cantidad de energía necesaria para fabricar un producto) y en los costos fijos de comercialización (acciones de publicidad, promoción, venta, marketing, investigación de mercado, etc.) La mayor identificación de estas variables se presenta en Mano de Obra Directa en los

sectores de Industria y Comercio en cambio sí se presentan diferencias en el sector de Servicios con valores de $X^2= 0,056(*)$ para un error del 10%

Tabla 4. Costos fijos y costos variables



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5 se contrasta a través de descriptivos de pruebas no paramétricas el comportamiento de los costos variables y fijos entre sectores. Se analiza que los costos variables relacionados con 19c (costos variables indirectos) y los fijos como 20b y 20d (comercialización y financieros, respectivamente) no presentan ninguna diferencia entre sectores; en cambio el costo fijo 19a y 19b (mano de obra directa e insumos directos, respectivamente) si se han identificado de manera diferente entre sectores al igual que los costos variables 20c.

Tabla 5. Comportamiento de costos fijos y variables por sectores integrados

Estadísticos de contraste(a,b)

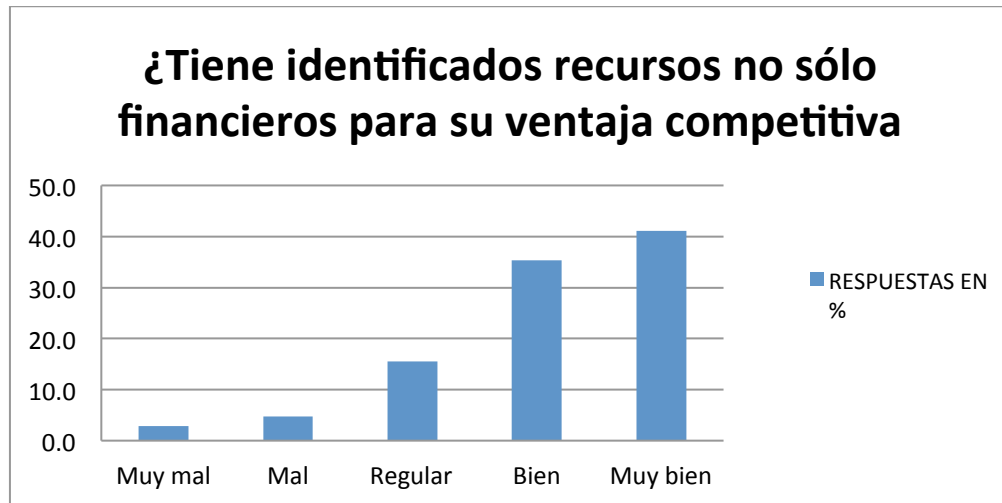
	P19a	P19b	P19c	P20a	P20b	P20c	P20d
Chi-cuadrado	18,887	6,106	1,163	14,186	1,069	5,500	2,168
G1	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asintót.	,000 (***)	,047(**)	,559	,001(***)	,586	,064(*)	,338

Elaboración propia por medio del SPSS para pruebas no paramétricas. Estadísticos de contraste: Prueba de Kruskal-Wallis para tres elementos. Variable de agrupación Sector de la empresa. Precisando un valor de la significación de la X^2 : (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

En la Tabla 6 aparece un resultado que debe reanalizarse dado que más del 75% de los empresarios considera que tienen identificados recursos no sólo financieros para

su ventaja competitiva, a ellos se les explica que se parte del principio que el capital financiero debe ir de la mano del capital intelectual, del conocimiento de sus trabajadores, de sus alianzas, sus relaciones, su tecnología y todo lo que hace que su empresa prospere más allá del capital económico que posee. Decimos que sorprende porque en otras preguntas se ve que tienen pocas alianzas así como que sus métodos de dirección y planeación se alejan mucho de un liderazgo que considere con amplitud los aspectos no financieros para lograr su ventaja competitiva.

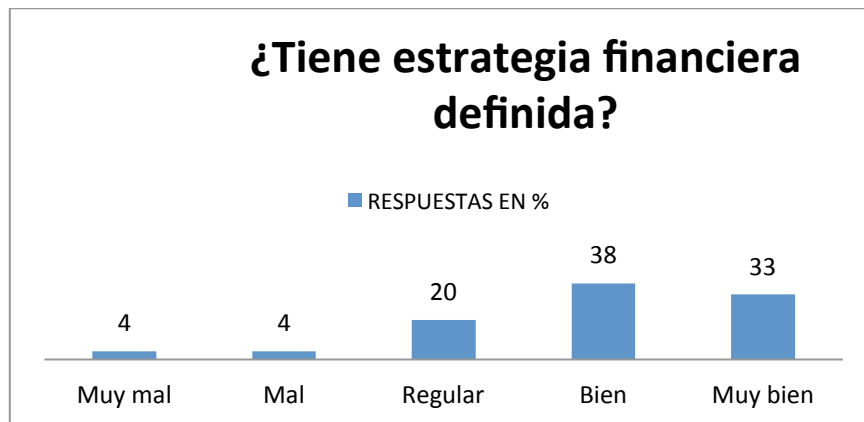
Tabla 6. Empleo de recursos no sólo financieros



Fuente: Elaboración propia.

La importancia de definir una estrategia financiera es clave al momento de obtener rentabilidad. Más del 70% de los empresarios manifiestan tenerla en valores entre bien y muy bien. Tabla 7

Tabla 7. Estrategia financiera



Fuente: Elaboración propia. Todos los sectores

Comprobación de la Hipótesis H₁:

Al contrastar las relaciones entre la estrategia financiera (P21) con los resultados que se obtienen en la Ventas (P22); Facturación (P23) y Utilidades (P24), se comprueba la asociación entre ellas, (Sig: 0,00) por lo que podemos afirmar la importancia de esta planeación en los resultados económicos. La contrastación se muestra en la Tabla 8.

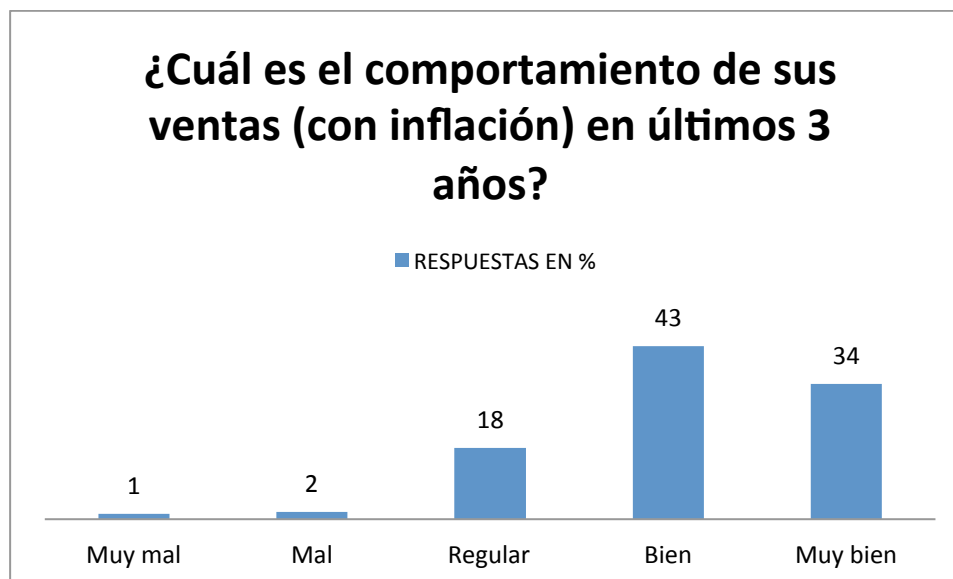
Tabla 8. Asociación entre Planeación Financiera y Ventas, Facturación y Utilidades
Estadísticos de contraste(a,b)

	P24	P23	P22
Chi-cuadrado	65,530	53,247	55,876
gl	4	4	4
Sig. asintót.	,000	,000	,000

Fuente: Elaboración propia. Prueba de Kruskal-Wallis. Variable de agrupación: P21

Las ventas con clave para mantener la posición competitiva de la empresa, sus resultados se muestran en la Tabla 9. La percepción es que alrededor del 20% de los encuestados consideran su situación de regular a mal.

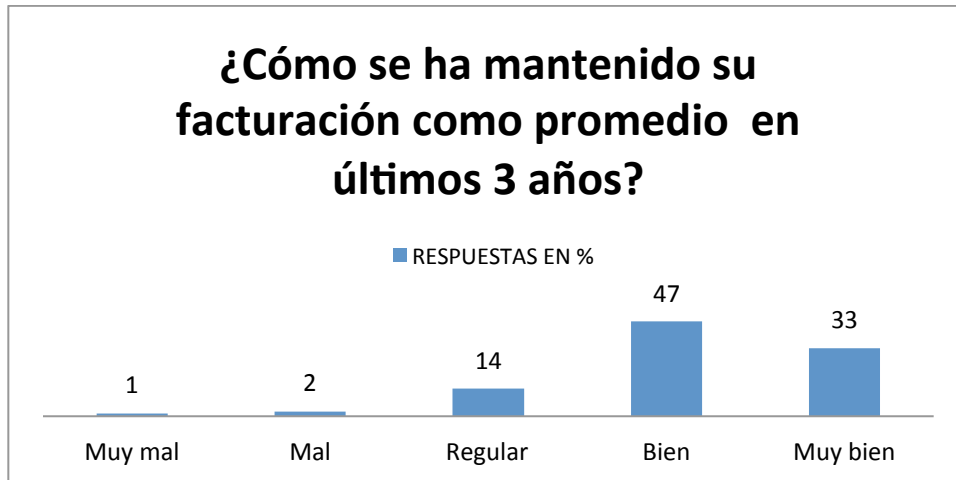
Tabla 9. Comportamiento de las Ventas



Fuente: Elaboración propia. Todos los sectores

El proceso de facturación es clave para consolidar la venta, esta es una pregunta de comprobación dado que se espera que haya coincidencia entre la facturación y las ventas. Al aplicar la contratación de variables, se constata que hay una total asociación entre estas dos variables.

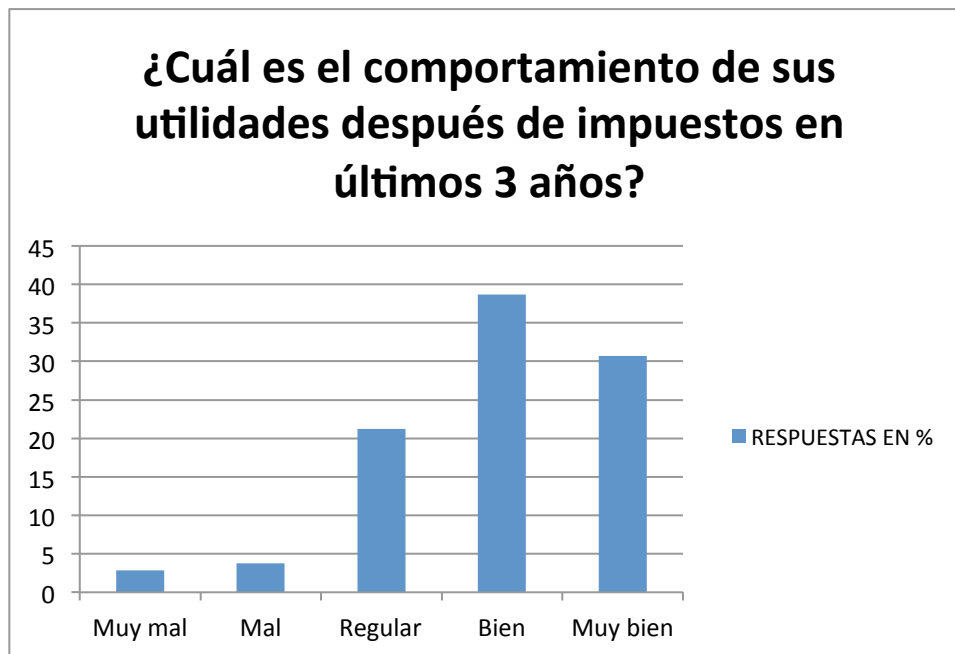
Tabla 10. Comportamiento de la Facturación



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 11 se presentan las respuestas acerca de las utilidades, al hacer los cálculos de los valores de la significación, se aprecia que no hay diferencias entre las utilidades entre los tres sectores según la percepción de sus directivos

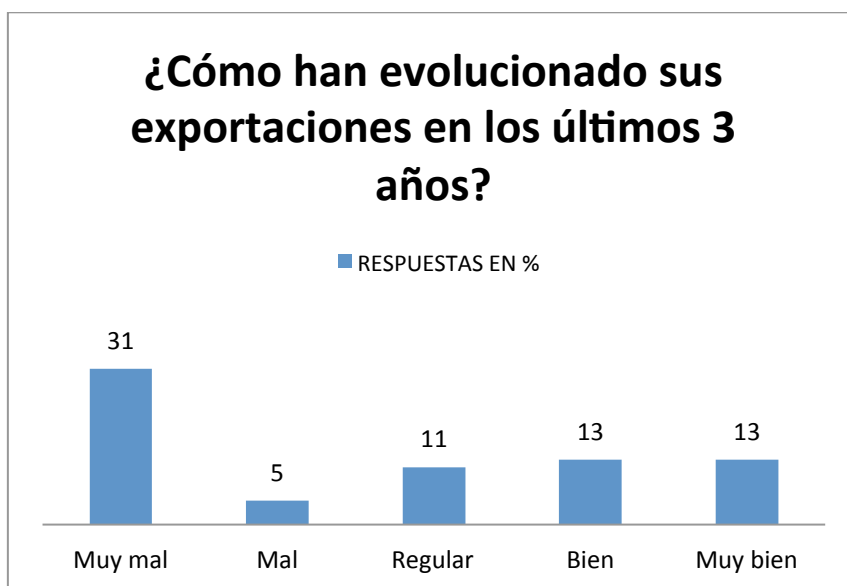
Tabla 11. Utilidades después de impuestos



Fuente: Elaboración propia. Todos los sectores

En este Modelo se indaga la percepción de los empresarios acerca de las exportaciones considerando que se está por debajo de Regular si se exporta nunca más del 15% de su producción. De todos los resultados evaluados este es el más bajo dado que las medias de las respuestas es de 2,8/5.

Tabla 12. Respuestas de los empresarios acerca de sus Exportaciones



Fuente: Elaboración propia. Combinación de todos los sectores

5. Conclusiones

El Modelo de Negocio se caracteriza por una solución innovadora al combinar los principios de los Modelos de Calidad con los Modelos de Negocio auxiliados por un Sistema de Información creando un procedimiento original que permite no sólo diagnosticar la situación de la PYME sino que se le brindan alternativas estratégicas y se le ofrece al apoyo mediante “coaching” por parte de alumnos y profesores de nuestra facultad.

En muchos casos de innovación la clave no está tanto en el propio producto como en un nuevo modelo de negocio que lo sustente, por tanto la entrevista directa al empresario (o al este acceder a nuestra web) logra que él exponga cómo hace o percibe su labor de dirección y cómo él aprecia que está su empresa en relación a los parámetros que parecen ser comunes en las organizaciones, mismos que nuestro Modelo de Negocio los tiene establecidos, siendo este el punto de referencia que empleamos para calificar el grado de similitud que existe entre la percepción del empresario y nuestro modelo. Es por ello que afirmamos que el nuestro es una guía para evaluar el Modelo de Negocio de una MIPYME bajo los conceptos y premisas de los Modelos de Calidad. Evidentemente que la percepción que el empresario nos brinda con sus respuestas puede estar alejada de su realidad tangible y es por

ello que se debe pasar a un segundo nivel donde se logre contrastar de manera objetiva qué tanta distancia hay entre su percepción y la realidad, esto último es tema de continuación de esta actividad científica y el foco central del trabajo de Laboratorio de Competitividad que se ha diseñado y puesto en funcionamiento.

Actualmente se brinda un Servicio científico técnico permanente de la universidad para el diagnóstico, con enfoque de administración estratégica, del Modelo de Negocio de las PYME, en línea o presencial, que identifica las áreas de oportunidad que contribuyen a incrementar de forma sostenible su competitividad y fomentar la cultura de la innovación y la cooperación, mediante el diseño de una aplicación web, que se programó en un ambiente cliente servidor, con un desarrollo en plataforma ejecutada sobre php y MySQL, con acceso controlado y alojada en el sitio de internet de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, Unidad Torreón en México. Dicha plataforma permite al empresario PYME conocer la situación de su empresa a partir de su percepción personal mediante un diagnóstico previo que la aplicación web facilita.

Los resultados obtenidos servirán como referencia para la elaboración de propuestas que contribuyan al diseño de Modelos de Negocios Dinámicos adaptados a sectores específicos caracterizados por presentar elementos comunes (tamaño y antigüedad) con el fin de estimular el desarrollo de ventajas competitivas sistemáticas, para fomentar el crecimiento y el desarrollo económico, tecnológico y social en la región.

6. Bibliografía

- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review BiD Network*, España.
- Chesbrough, H. (2007), "Business model innovation: it's not just about technology anymore", *Strategy & Leadership, Journal of Management* 35, 12-17.
- Eisenmann, T. (2011). Business Model Analysis, Part 1: Key Questions. Recuperado en <http://platformsandnetworks.blogspot.mx/2011/07/business-model-analysis-part-1-key.html>
- Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann. (2011). Harvard Business Review on Rebuilding Your Business Model, Recuperado en <http://hbr.org/product/harvard-business-review-on-rebuilding-your-busines/an/10335-PBK-ENG>
- Lüdeke-Freund, F. (2009). Business model concepts in corporate sustainability contexts. Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg. Matarranz, A. 2011
- Michavila, F. (2010), "Modelo de Negocio en las PYMES". Recuperado en: <http://axeleratum.com/2010/modelo-de-negocio-en-las-Pymes-empresax-opinan/>

- Molina, V., Armenteros, M., Medina, M., Barquero, J. y Espinoza, F. (2011). Reflexión sobre la sobrevivencia de las PYME en el Estado de Coahuila, México. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 1(4), 47-67.
- Morales, I. (2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora, *Economía Informa*, Publicaciones UNAM. Recuperado en <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaia s.pdf>
- Osterwalder A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Puhakainen y Malinen, 2009
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (2011). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Zott, Ch. y Amit, R. (2011). Cómo diseñar modelos de negocios. Recuperado en <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=00966&ar=15&idioma=1>