



Universia Business Review

ISSN: 1698-5117

ubr@universia.net

Portal Universia S.A.

España

Ricart, Joan E.

Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica

Universia Business Review, núm. 23, 2009, pp. 12-25

Portal Universia S.A.

Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica

Business Model: The Missing Link in Strategic Management

12



Prof, Joan E. Ricart'
IESE Business School
Universidad de Navarra
✉
ricart@iese.edu

I. INTRODUCCIÓN

En 1984 Isak Andic inauguraba la primera tienda MANGO en Barcelona. Después de unos cuantos años importando productos, diseñando un concepto y vendiendo en tiendas multi-marca, Andic estaba preparado para hacer realidad su sueño, una forma distinta de trabajar en un sector tan tradicional como el sector textil en Cataluña. Nacía un nuevo modelo de negocio construido sobre tres pilares nada obvios en aquella época:

1. ofrecer prendas de calidad a precio accesible, sin dejar por ello de ir a la última moda, a un público femenino, urbano, joven y moderno;
2. fabricar en países de mano de obra barata para conseguir un coste bajo y mantener así unos precios competitivos; y
3. controlar los costos operativos gracias a novedosos sistemas de la información.

Desde un punto de vista, Andic era otro emprendedor que quería hacer fortuna en el sector textil. Pero desde otro punto de vista era un innovador ya que su propuesta era radicalmente distinta a lo que se había hecho tradicionalmente en este sector. Andic quería hacer llegar la moda al mercado masivo. Creía que la mujer urbana y moderna buscaba esta diferenciación y que él podía aportarla gracias a mantener los costes bajo control. La idea era novedosa pero aún más lo era la forma en que quería hacerlo. Andic se proponía cambiar un sector tan tradicional como el textil imponiendo un nuevo modelo de negocio... y lo logró.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Artículo introductorio a este número especial sobre modelos de negocio donde se define el concepto y se elabora su relación con estrategia y con competencia en general. También se resumen y contextualizan los artículos de este número.

EXECUTIVE SUMMARY

Introductory paper to the especial issue on Business model where we present the concept, its relation to strategy and its role on firm competition. We also summarize and contextualize all articles in this number.

2. MODELO DE NEGOCIO

Pero, ¿qué es un modelo de negocio? La literatura nos ofrece múltiples y variadas definiciones alrededor de este concepto que, a pesar de ser ya antiguo (Peter Drucker en 1954), se ha hecho popular en la última década, gracias a su connotación en el mundo de e-Business donde se ha utilizado modelo de negocio para referirse principalmente a la forma de generación de ingresos del negocio en Internet. Hay una coincidencia general en que modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio, y esa es terminología que se utiliza en este artículo y, de hecho, en todo el número. MANGO lleva a cabo su negocio de forma novedosa, o inventa un nuevo modelo de negocio para llevar a cabo sus actividades (de negocio).

Magretta (2002) define el modelo de negocio como “historias que explican cómo la empresa trabaja”. Utilizando a Drucker como referente, el autor define un buen modelo de negocio como aquél que responde a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?

Según Amit y Zott (2001) “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (Pág. 511). El contenido de las transacciones hace referencia a los productos o la información intercambiada, así como los recursos y capacidades requeridos para ello. La estructura de la transacción se refiere a las partes participantes, sus relaciones y su forma de operar. Finalmente, el gobierno de las transacciones se refiere a cómo se controlan (por los participantes) los flujos de información, recursos y bienes, las formas legales de organización y los incentivos involucrados.

Chesbrough and Rosenbloom (2001) presentan una definición más detallada y operativa al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

Linder y Cantrell (2000) de Accenture definen “un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios

14

Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones

explica cómo ésta hace dinero”. Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) repasan distintas definiciones y terminan aportando una: “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.” Como consecuencia de esta definición se establecen 9 elementos de un modelo de negocio: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos.

Shafer, Smith y Linder (2005) analizan 12 definiciones publicadas entre 1989 y 2002 y desarrollan un diagrama de afinidad para identificar las cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. En definitiva, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor.

En común con todas estas definiciones podemos deducir que un importante componente de los modelos de negocio son las **elecciones** (“choices”) de la dirección sobre “cómo operar en esta organización”. Elecciones en temas como prácticas de compensación, contratos de suministro, inversiones en equipo o localización de las plantas industriales. Casadesus-Masanell y Ricart (2007) explican que dichas elecciones pueden agruparse en tres categorías: *Políticas*, que indican cómo deben hacerse las cosas; *activos*, que indican cómo debe invertirse el dinero; *gobierno*, que indica las condiciones legales, contractuales y organizativas para el control de políticas y activos.

Igual que las causas tienen efectos en el mundo físico, las elecciones de un modelo de negocio tienen **consecuencias**. Por ejemplo, un determinado sistema de incentivos puede inducir un cierto esfuerzo o un cierto grado de cooperación entre trabajadores (consecuencias). Las consecuencias desarrollan recursos, capacidades, activos intangibles,... identifican de hecho la lógica de la empresa, y como tal parece adecuado que formen también parte del modelo de negocio. Así pues, un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones.

PALABRAS CLAVE

Modelos de negocio, estrategia, competencia, innovación

KEY WORDS

Business model, strategy, competition, innovation

Es importante hacer algunas precisiones sobre esta caracterización. Primero, el modelo de negocio es una realidad existencial. Toda organización caracteriza un conjunto de elecciones hechas y de éstas claramente se derivan unas consecuencias. La unión de estos conjuntos identifica el modelo de negocio. Sin embargo, el analista, el observador externo, difícilmente puede observar y explicar todo el modelo de negocio. Debe seleccionar un conjunto de elecciones que crea son especialmente críticas para la organización. En particular parece relevante identificar elecciones que contribuyen a explicar cómo la organización crea y captura valor (*i.e.* elecciones que explican disponibilidad a pagar, coste y precio). A partir de es-

Tabla 1. Elecciones clave del modelo de negocio de Mango

DECISIONES AGREGADAS	DESCRIPCIÓN DE LAS DECISIONES AGREGADAS
Diseño	Diseño propio a cargo de 200 diseñadores (4 colecciones al año).
Marketing	Creación de imagen y <i>glamour</i> alrededor de la marca Mango a través de los <i>top models</i> y personajes del mundo artístico.
Concepto Mango	Creación del concepto Mango reconocible en cualquier parte del mundo; identificación con la marca por parte del cliente.
Producción Externa	Subcontratación 100% de la producción en países como China, (45%), Marruecos (23%) y el resto en talleres de diferentes países, pero con el control de todo el proceso desde la sede de Palau de Plegamans.
Sistema informático avanzado	Fuerte inversión en tecnologías de la información para mejorar todos los procesos de compañía: fabricación externa, comunicación interna y con los proveedores, calidad, estoc, diseño, entrega y retirada de productos.
Sistemas Logísticos Mango (SLM)	Las tecnologías de la información son una parte esencial en la creación de SLM dado que permite: controlar la distribución y la producción de la demanda según las necesidades de cada punto de venta; y (2) controlar la calidad y los costes de las prendas.
Expansión internacional	Crecimiento a través de sistema de franquicias y tiendas propias.
Precio competitivo	Enfoque hacia el segmento medio y medio-alto de la población con los precios accesibles de diseño y calidad.
Exclusividad de las tiendas	Tiendas de mínimo de 300m ² , espaciosas y cómodas situadas en las principales calles comerciales de las ciudades.
Clima <i>boutique</i>	Venta a través de establecimientos propios o franquiciados. Clima- <i>boutique</i> exclusivo.
Selección personal	Trato personalizado y cercanía al cliente: servicio de atención al cliente.
Políticas de RRHH	Incentivos, enfoque hacia el cliente interno; cuidado de los empleados.

aproximar con nuestra representación. Así pues el modelo de negocio es una realidad independiente de su bondad, efectividad o cualquier otro atributo que queramos desarrollar.

Para ilustrar esta concepción del modelo de negocio, seguiremos con el ejemplo de MANGO que puede verse en detalle en otro capítulo de este número. La descripción del caso nos puede permitir identificar algunas de las elecciones críticas tal y como se describen en la Tabla 1.

Estas elecciones tienen sus consecuencias. Por ejemplo, gracias a nuestro enfoque de diseño tenemos un producto diferenciado; gracias a la subcontratación de la producción en países de bajo coste,

tenemos un bajo coste industrial; o gracias a la imagen de *boutique*, tiendas exclusivas y actividades de *marketing*, desarrollamos una imagen de marca propia. Una manera de representar modelos de negocio como elecciones y consecuencias conectadas son los **diagramas de ciclos causales**. Siguiendo las posibles consecuencias de las elecciones críticas de MANGO, podemos desarrollar la siguiente representación:

En la Figura 2 las elecciones están subrayadas y en negrita; no así las consecuencias. Éstas pueden ser de dos tipos distintos: las que aparecen en cajas son consecuencias rígidas que necesitan tiempo para desarrollarse pero tienden a persistir aun cuando haya cambios en las elecciones. Las otras consecuencias son flexibles y tienen a adaptarse rápidamente a cambios en las elecciones. Un buen ejemplo de consecuencia rígida es la *marca global* que se ha ido desarrollando por numerosos esfuerzos a lo largo de los años y que se mantendrá a pesar de alguna dificultad temporal en la selección de la publicidad, *merchandising*, o diseño de producto. Las consecuencias rígidas se asocian generalmente a activos intangibles y tendrán una especial importancia en la evaluación del modelo de negocio.

Es interesante observar en las representaciones de los modelos de negocio que normalmente emergen **círculos virtuosos** (identificados en la Figura 2). Aunque éstos no forman parte de la definición del modelo de negocio son obviamente muy importantes en su evaluación: al dar vueltas sobre estos ciclos vamos acumulando en las consecuencias rígidas. Si éstas son valiosas, dichos círculos virtuosos desarrollan recursos y capacidades valiosas para la organización.

Las consecuencias rígidas se asocian generalmente a activos intangibles y tendrán una especial importancia en la evaluación del modelo de negocio

3. EVALUACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO

En la definición de Magretta (2002) está explícito que definimos “un buen modelo de negocio”. La misma situación se produce en otras definiciones. Así pues, Chesbrough y Rosenbloom (2001) al detallar las funciones de un modelo de negocio, implícitamente identifican las condiciones que debe cumplir un buen modelo. No es así en la definición de Casadesus-Masanell y Ricart (2007) que hemos utilizado. Ésta permite definir la existencia del modelo de negocio independiente de su evaluación. Necesitamos pues introducir conceptos para evaluar un modelo de negocio.

Primero podemos pensar en el alineamiento del modelo de negocio (o su representación que al final es lo que puedo estudiar) con los objetivos de la organización. En empresas con ánimo de lucro, normalmente hablaremos de creación y captura de valor con lo que ello deberá ser nuestro énfasis. Pero también podemos pensar en organizaciones con otros objetivos. Por ejemplo, la Cooperativa Mondragón tiene como objetivo el mantenimiento de puestos de trabajo de alto valor añadido en el País Vasco. O una organización como Greenpeace quiere mejorar el entorno global mejorando el impacto de nuestras actividades en el medioambiente y en la paz. Luego un criterio importante para evaluar la efectividad de un modelo de negocio es su **alineamiento con los objetivos**.

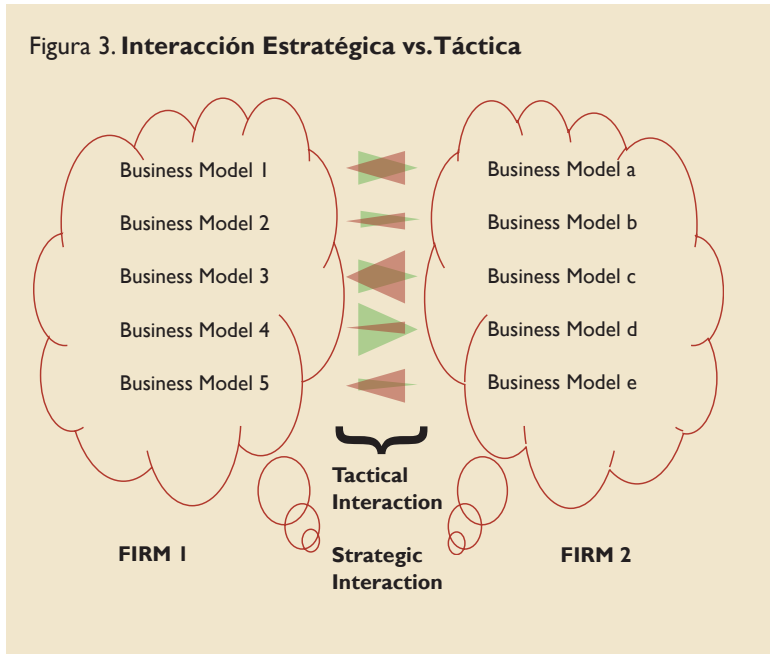
Otros criterios importantes para identificar la efectividad del modelo de negocio son el refuerzo y la virtuosidad (Casadesus-Masanell y Ricart, 2007). **Refuerzo** se refiere a la redundancia y coherencia interna entre los distintos elementos del modelo, mientras que **virtuosidad** se refiere a la existencia de círculos virtuosos. Ambos criterios enfatizan la consistencia interna y la redundancia en la representación.

Finalmente, otro criterio importante es la **robustez** del modelo de negocio. Decimos que un modelo es más robusto si responde mejor a las amenazas a la sostenibilidad. Luego un modelo será más o menos robusto según su vulnerabilidad a la imitación, sustitución, complacencia interna, o captura por otros participantes de la cadena de valor (*hold-up*)

4. MODELOS DE NEGOCIO EN ACCIÓN

Como ilustración, nos parece útil pensar en el modelo de negocio como una “máquina”. Evidentemente las organizaciones son distintas en muchos aspectos de las máquinas pero la analogía puede ser

Figura 3. Interacción Estratégica vs. Táctica



útil. De esta forma un modelo de negocio responde a cómo se ha construido la máquina (elecciones) y a cómo sus distintos elementos trabajan conjuntamente (consecuencias). Los criterios de efectividad nos caracterizan la bondad de la máquina para la tarea establecida. La representación del modelo de negocio es el plano de dicha máquina tal como la hemos concebido con las leyes de mecánica (teorías) dominantes. Sólo que en ciencias sociales, estas teorías no son puramente experimentales y evolucionan como resultado del aprendizaje de las partes implicadas y su interacción.

Pero al igual que las máquinas, los modelos de negocio no existen aisladamente. Normalmente interaccionan con otros modelos de negocio. Una máquina puede ser efectiva en determinadas interacciones pero no serlo en otras. Así mismo, los modelos de negocio normalmente interaccionan con otros participantes en su entorno. En nuestro lenguaje, algunas consecuencias son compartidas con modelos de negocio de distintas organizaciones. Así pues dichas consecuencias se ven afectadas no sólo por las elecciones de la empresa focal sino también por las elecciones de las otras organizaciones. En ese caso decimos que estos modelos de negocio son interdependientes.

La interdependencia es un fenómeno complejo (ver Casadesus-Ma-

sanell y Ricart, 2007b) ya que es en gran parte endógena (escojo un modelo de negocio con un cierto grado de interdependencia con otros) y claramente asimétrica. Por ejemplo, las elecciones de MANGO puede afectar a las consecuencias importantes para Zara de una manera distinta a cómo las elecciones de Zara pueden afectar a las consecuencias claves de MANGO.

Nótese que las interdependencias importantes no siempre son sólo con competidores. Tradicionalmente Microsoft e Intel han tenido mucha interdependencia a través del sistema Wintel a pesar de ser complementos y no competidores. Su alto grado de interdependencia ha llevado a grandes conflictos entre las empresas a pesar de que conjuntamente crean valor para el usuario de Wintel.

Si nos referimos al caso de MANGO, podemos considerar que al escoger un enfoque urbano, sofisticado, con diseño, etc. está determinando el grado de interdependencia con sus distintos competidores. Pero MANGO tiene otras importantes interdependencias con sus franquiciados y con sus fabricantes. De hecho estas últimas pueden ser más importantes que las puramente competitivas.

Establecida la interdependencia entre modelos de negocio, las organizaciones todavía tienen unos grados de libertad para su actuación. Tienen capacidad de utilizar ciertas tácticas condicionadas por los elementos centrales de su modelo de negocio. En esta interacción táctica podemos evaluar la capacidad de un modelo de afectar la efectividad de otros (agresividad) o de defenderse frente a otros (defensividad). Por ejemplo, la introducción del modelo de Dell tuvo importantes consecuencias sobre los modelos establecidos de fabricación a *stock* y venta a través de re-vendedores. El modelo de Dell de venta directa era más agresivo y más defendible que digamos el HP, Compaq o IBM.

En definitiva, establecidos los modelos de negocio hay un espacio, en las restricciones que el modelo de negocio incorpora a cada una de las partes, para la interacción táctica. Sin embargo, la verdadera interacción estratégica se produce cuando las partes cambian de forma radical las elecciones que configuran el modelo de negocio. Por ejemplo, el éxito de Dell conllevó reacciones de Compaq y HP. Éstas primero fueron tácticas pero eventualmente estos competidores reaccionaron cambiando aspectos importantes en sus modelos de negocio (acciones estratégicas) hasta el punto que Dell ha ido progresivamente perdiendo su ventaja y, también ha tenido que ajustar su modelo de negocio.

La figura 3, derivada de Casadesus-Masanell y Ricart (2009) representa estos dos niveles de interacción:

5. MODELO DE NEGOCIO: EL ESLABÓN PERDIDO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica se centra en explicar las diferencias de resultados entre las empresas. Los resultados económicos dependen de la atractividad del sector pero también de forma fundamental de las elecciones de la empresa que identifican su posicionamiento diferencial frente a sus competidores. Para persistir en estos resultados las organizaciones desarrollan recursos y capacidades difíciles de imitar como base para su sostenibilidad. Mientras estos conceptos están claros, la relación entre ellos siempre queda difusa. El modelo de negocio, al conectar elecciones y consecuencias nos permite integrar en un solo elemento los aspectos de posicionamiento y sostenibilidad dando una visión a la vez realista y dinámica del desarrollo de las ventaja competitiva.

De igual manera, ya es antiguo en el campo de la estrategia el debate entre la estrategia deliberada, racional y programada y la estrategia emergente y no anticipada. Nuestra concepción del modelo de negocio nos permite integrar ambas de manera natural ya que las elecciones se toman, a veces premeditadas y otras veces emergentes.

Finalmente, el modelo de negocio nos aporta una conexión natural entre la formulación y la implantación de la estrategia. Esta separación tan poco natural entre el pensar y el hacer desaparece cuando uno utiliza el modelo de negocio como reflejo y proyección de la estrategia.

Por todas estas razones, creemos que el concepto de modelo de negocio tiene una gran capacidad para integrar aspectos que muchas veces artificialmente hemos separado en el campo de la estrategia y por ello constituye ese eslabón perdido en la dirección estratégica.

6. LOS ARTÍCULOS EN ESTE NÚMERO

Este número intenta explorar este eslabón perdido en la dirección estratégica de la empresa. Consistente con la idea de explorar, el número presenta enfoques y perspectivas distintas, claramente complementarias, pero que también tienen algunas coincidencias importantes. Entre ellas destacaríamos dos. Por un lado, propiamente todos los artículos empiezan reconociendo la diversidad de



definiciones y conceptos parecidos en la literatura, así como su importancia creciente. Por otro lado, todos los artículos destacan la importancia del dinamismo o de la visión dinámica de la estrategia subyacente en el concepto de modelo de negocio.

Iniciamos la trayectoria en este número con dos casos ilustrativos de modelos de negocio innovadores escritos por Silvia Rodríguez-Donaire. Primero vemos el caso de MANGO que hemos utilizado también en esta breve introducción. Segundo presentamos el caso de Metalquimia una pequeña empresa familiar de Girona que es líder mundial en maquinaria para la industria cárnica en unos nichos específicos gracias a su cultura innovadora y su gestión sistemática de su cartera de proyectos.

El artículo de Sosna, Trevinyo-Rodríguez y Velamuri se centra en el desarrollo del modelo de negocio en la etapa emprendedora. Para ello se enfocan en el diseño, puesta a punto y desarrollo del modelo de negocio de Naturhouse (Kiluva Group) por parte del emprendedor Félix Revuelta. El caso y el artículo nos permiten profundizar en el proceso de prueba y error que acompaña al diseño de un modelo de negocio, así como el papel del emprendedor para lograr la persistencia y el aprendizaje necesarios para alcanzar finalmente el éxito en un sector maduro y crecientemente competitivo.

El artículo de Vives y Svejnova insiste en la idea de innovación en el modelo de negocio, en este caso por parte de una empresa establecida como es Caja Navarra. Los autores utilizan la iniciativa de la Caja Navarra de lanzar su negocio de Banca Cívica como ilustración de su metodología de desarrollo de nuevos negocios basados en responder tres preguntas claves: ¿A quién vas a servir? ¿Qué le vas a ofrecer? y ¿Cómo lo vas a organizar?

Demil y Lecocq proponen el modelo de negocio como elemento clave para avanzar de la consistencia estática a la consistencia dinámica en la evaluación de la estrategia. Los autores utilizan como componentes básicos de su idea de modelo de negocio los Recursos y Capacidades, la Organización interna y externa, y la propuesta de Valor (RCOV). Para ilustrar el modelo y su dinamismo utilizar la evolución del modelo de negocio del Arsenal FC viendo cómo responde a veces proactivamente, a veces reaccionando a cambios del entorno o a movimientos de la competencia.

Amit y Zott proponen la innovación del modelo de negocio como la manera en la que directores generales o emprendedores pueden crear nuevos ingresos o preservar sus márgenes en tiempos de

cambios económicos y crisis como los actuales. Para ello, aportan los elementos conceptuales necesarios para hacer factible la reconfiguración de recursos y actividades que conlleva la innovación del modelo de negocio, e insisten en la importancia de hacerlo con una visión sistémica global.

Todos estos artículos, e incluso los casos ilustrativos, insisten en los componentes dinámicos del modelo de negocio. Sin duda un aspecto fundamental de su concepción, desarrollo y despliegue. Sin embargo, en parte por el propio uso de casos más o menos idiosincráticos, a veces no enfatizan suficientemente el aspecto interactivo. De hecho, la bondad de un modelo de negocio no puede evaluarse de forma aislada sino en relación a los modelos de negocio existentes y en consecuencia a su interacción. El contexto competitivo es tremendamente determinante en el desarrollo del modelo de negocio. No es que los artículos indicados no lo consideren así. Revuelta, al fundar Naturhouse, era claramente consciente de los modelos establecidos en su sector y en la necesidad de ser distinto. Las respuestas del Arsenal vienen en parte configuradas por las respuestas de otros clubs de fútbol. Y así en todos los casos. El énfasis en dinamismo no debe oscurecer la grandísima importancia de la interacción en el estudio y comprensión de los modelos de negocio.

Sin embargo, quizás es el artículo de Salas el que mejor refleja este elemento competitivo en la comprensión de los modelos de negocio, en su diseño y su desarrollo. El modelo de negocio es la respuesta competitiva a situaciones estratégicas de largo plazo. Tal como la dirección estratégica dio un gran salto adelante al incorporar ideas y conceptos desarrollados en el campo de la economía industrial, el estudio de modelos de negocio puede aprender mucho de la Nueva Economía Industrial y la interpretación del modelo de negocio como resultado del equilibrio dinámico con variables competitivas a corto, medio y largo plazo. Finalmente, este artículo detalla las restrictivas condiciones bajo las que crear y capturar valor coincide con la maximización de beneficios y por lo tanto conlleva el desarrollo de un mismo modelo de negocio.

En conjunto estos artículos son un botón de muestra del creciente interés en la literatura estratégica del concepto de modelo de negocio, de la importancia del dinamismo y la interacción en el desarrollo de ese concepto, y de las grandes esperanzas puestas en el mismo en el campo de la dirección estratégica. ¿Hemos encontrado el eslabón perdido?

BIBLIOGRAFÍA

- Amit R, Zott C. 2001. Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal* 22: 493-520.
- Casadesus-masanell, Ramon and Joan E. Ricart (Forthcoming). *Competing through Business Models*. In Dagnino, G.B. (Ed). Elgar Handbook of Research on Competitive Strategy. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Casadesus-Masanell, Ramon, and Joan E. Ricart, 2007a, "Competing through Business Models (A)," *Harvard Business School* Module Note 708-452.
- Casadesus-Masanell, Ramon, and Joan E. Ricart, 2007b, "Competing through Business Models (C): Business Model Evaluation – analysis in Interaction," *Harvard Business School* Module Note 708-046.
- Chesbrough H, Rosenbloom RS. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial & Corporate Change* 11: 529-555.
- Drucker, Peter, *The Practice of Management*, Harper and Row Publishers, 1954.
- Linder, J. and S. Cantrell, 2000. *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change.
- Magretta J. 2002. Why Business Models Matter. *Harvard business review* 80: 86-92.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems* 15: 751-775.
- Shafer SM, Smith HJ, Linder JC. 2005. The power of business models. *Business horizons* 48: 199-207.

NOTAS

1. Autor de contacto: IESE Business School; Universidad de Navarra; Avd. Pearson, 28, 08034. Barcelona; España.

