

EL MODELO DE NEGOCIO:

LA LÓGICA PARA HACER DINERO Y CREAR VALOR

¿Qué es un modelo de negocio? Aún este concepto no es bien entendido y, lo que es peor, se le confunde con estrategia, forma de organización y plan de negocio. Esta discusión es de interés para quienes desean que sus negocios sean entendidos y explicados claramente, para tomar decisiones más rápida y acertadamente.

Aramis Rodríguez y Edwin Ojeda

LA «REVOLUCIÓN de las punto-com» trajo consigo un cambio en el vocabulario empresarial: introdujo la expresión «modelo de negocio». La llegada de internet, en la década de los noventa del siglo pasado, cambió la forma de hacer negocios. Las tecnologías de información y comunicación multiplicaron las posibilidades de reconfiguración de las empresas. Las nuevas empresas, fundamentadas en las nuevas tecnologías, comenzaron a crear una gran variedad de maneras de ganar dinero y gastarlo.

Las nuevas tecnologías redujeron el número de transacciones y los costos de coordinación, y facilitaron la integración de los consumidores en los procesos organizacionales (personalización y servicio al cliente), lo que comenzó a transformar las empresas en formas de organizar relaciones. Todo esto trajo consigo una diversidad de maneras de hacer negocios y una mayor complejidad de las empresas: hoy resulta más difícil entenderlas y explicarlas (Osterwalder, Pigneur, y Tucci, 2005). A principios del año 2000, los académicos comenzaron a hablar de «modelos de negocio», pero cada uno tenía una acepción distinta del término. Incluso, después del fracaso de muchas empresas punto-com, la expresión llegó a ser mal vista (Magretta, 2002). Muchos proponían nuevos métodos de categorización y definición, para entender las empresas de la era de internet (Pateli y Giaglis, 2003). Sin embargo, a pesar del interés en el tema, aún el término no es bien entendido y, lo que es peor, se le confunde con estrategia, forma de organización y plan de negocio.

¿Qué es un modelo de negocio?

Un modelo de negocio es el modo como una empresa obtiene ingresos y genera beneficios. El modelo de negocio de toda organización, sea con fines de lucro o no (empresa social), describe la lógica que emplea para sostenerse en el tiempo. Osterwalder y Pigneur (2010) se refieren a la lógica empleada por las organizaciones para crear, entregar y captar valor: toda organización debe tener (1) una manera de «crear» algo (servicio o producto) que agregue un valor al mercado, (2) vías o formas de entregar ese valor y (3) mecanismos para captar o capitalizar beneficios.

Aramis Rodríguez, profesor del IESA. Edwin Ojeda, investigador del IESA.

Definiciones del concepto de modelo de negocio

Autores	Definiciones
Linder y Cantrell (2000)	Lógica medular y útil de una organización para crear valor
Amit y Zott (2001)	Configuración arquitectónica de los componentes de transacción diseñados para explotar oportunidades de negocio
Magretta (2002)	Descripción de cómo encajan todas las piezas de un negocio (a diferencia de la estrategia, no incluye desempeño ni competencia)
Osterwalder (2004)	Traducción de la estrategia de la empresa que permite entender cómo hace negocios
Osterwalder y Pigneur (2010)	Descripción de la lógica empleada por una organización para crear, entregar y captar valor

El modelo de negocio no es la estrategia, la organización ni las tecnologías de la empresa. La estrategia es un concepto más amplio, que incluye visión y objetivos de la iniciativa. De hecho, el modelo de negocio puede ser la materialización de una estrategia, y esta puede realizarse mediante distintos modelos de negocio. El modelo de negocio tampoco es la forma de organización de la empresa, mucho menos al principio; cuando se inicia un negocio, la organización es fluida y los procesos son improvisados. Por último, el modelo de negocio no está en los sistemas de la empresa; si bien el desempeño de una empresa está relacionado con las tecnologías de información y comunicación que use, estas no representan el modelo de negocio por sí solas.

Osterwalder y Pigneur (2010) desarrollaron una herramienta que permite describir y analizar la manera como toda organización crea, entrega y capta valor. Esa herramienta, denominada Canvas («lienzo» en inglés), consiste en plasmar en una imagen, a manera de esquema o esbozo, todos los elementos clave que cualquier organización necesita para hacer negocios. Para un emprendedor que tiene una idea, y no sabe cómo convertirla en un negocio, esta herramienta le permitirá formular varias hipótesis antes de lanzarse al mercado, mientras que a una empresa en marcha le permite revisar y rediseñar constantemente su modelo de negocio. Según estos autores, todo modelo de negocio consta de nueve bloques:

1. La propuesta de valor: el o los productos o servicios que se ofrecen a un determinado segmento de mercado.
2. El mercado: segmentos de clientes cuyas necesidades serán satisfechas con la propuesta de valor.
3. Los canales: puntos de contacto entre la propuesta de valor y el mercado, mediante los cuales los productos o servicios se dan a conocer (por ejemplo, una tienda, un equipo de ventas, un sitio en internet).
4. Las relaciones que permiten mantener contactos entre la propuesta y el mercado, y que implican emoción o no, personalización o no (automatización).
5. Las vías de ingreso, o formas de monetización de la propuesta de valor, que pueden variar dependiendo del cliente (suscripción, venta directa, afiliación, pago de honorarios, licencias).
6. Los recursos clave: activos que posee la empresa para crear la propuesta de valor, desde una máquina, un edificio o recursos humanos especializados, hasta intangibles como marcas, fórmulas o patentes.

7. Las actividades clave: procesos que deben llevarse a cabo para producir la propuesta de valor (pueden ser, según el negocio, actividades de manufactura o de coordinación de servicios).
8. Los aliados clave: actores que no forman parte del equipo, pero permiten obtener recursos o actividades, tales como proveedores de materiales, grupos de voluntarios, proveedores de oficinas u operadores logísticos.
9. La estructura de costos: todos los costos y gastos más importantes requeridos para la creación de valor.

Tipos de modelos de negocio

Han surgido varios intentos de clasificación de los modelos de negocio, con el fin de facilitar su comprensión. Algunos autores los han clasificado según su grado de innovación y funcionalidad (Timmers, 1998) y otros, según sus grados de control económico e integración (Tapscott, Ticoll y Lowy, 2000). Rappa (2010) los categoriza de una forma más práctica, según la forma de obtener ingresos: corretaje, publicidad, infomediario, comerciante, fabricante, de afiliación, de comunidades y de suscripción. Osterwalder y Pigneur (2010) categorizaron los modelos de negocio por la similitud que muestran en la disposición de sus elementos, de acuerdo con la herramienta Canvas. Encontraron cinco grandes grupos de modelos de negocio:

1. Desagregados: poseen más de tres propuestas de valor en una misma organización (por ejemplo, bancos y empresas de telecomunicaciones).
2. Diversificados (*long tail*): ofrecen gran variedad de productos de nicho (poco vendidos) porque poseen poco, o cero, inventario (por ejemplo, Netflix y YouTube).
3. Múltiples (*multi-sided platforms*): unen dos o más grupos de clientes, distintos pero interdependientes (por ejemplo, Google, Visa y Nintendo).
4. Gratuitos: brindan un producto o servicio gratis y cobran las mejoras o ampliaciones (por ejemplo, Skype y DropBox).
5. Abiertos: crean valor mediante la colaboración de agentes externos (por ejemplo, Procter & Gamble).

Encontrar un modelo de negocio puro es muy difícil, pues muchas empresas crean distintas propuestas de valor y emplean distintos mecanismos de monetización, lo que crea híbridos. Sin embargo, entender los distintos tipos de modelos de negocio permite, a quien está pensando en materializar su idea de negocio, inspirarse y reconocer algunos elementos que pudiese incorporar a su iniciativa.

Una propuesta de clasificación

El Centro de Emprendedores del IESA ha puesto la lupa en las empresas que están marcando pauta y se han distinguido de sus competidoras en los últimos cinco años. Sobre esta base ha elaborado una categorización de modelos de negocio, según el tipo de actividad que estas organizaciones deben realizar para captar valor.

Autores como Rappa (2010) y, en general, la bibliografía profesional actual, clasifican los modelos de negocio en forma muy práctica e intuitiva según los mecanismos de monetización que utilizan las empresas (suscripción, afiliación, comisión, pago de honorarios). Sin embargo, tales mecanismos no dan identidad a un modelo de negocio. Una organización puede adoptar una forma de obtener ingresos y, sin mucha complicación, en poco tiempo combinarla con otra o cambiarla. Se diría, entonces, que esa organización ha cambiado su modelo

Clasificación de modelos de negocio según sus actividades clave

Categorías	Subcategorías	Ejemplos
Negocios que fomentan confianza entre varios actores	Mercados múltiples (<i>multi-sided markets</i>)	Nintendo, Visa, Google, TuCarro.com, MercadoLibre, Century 21, Aprovecha.com
	Redes de pares (P2P)	AirBnB, TaskRabbits, Zopa
	Conexión con clientes prospectos (<i>leads</i>)	Habitissimo, TripAdvisor, JustAnswer, Avispao, DeBombita
	Comercio electrónico social	Fancy, ¿Pinterest?*
Negocios que persuaden por mejoras	Básico gratis (<i>freemium</i>)	DropBox, Spotify, Skype
	Software como servicio (SaaS)	Microsoft Office, Google Docs
	Cebo y anzuelo	Gillette, HP (cartuchos y copadoras)
Negocios que incentivan la colaboración	Colaboración abierta (<i>crowdsourcing</i>)	AdTriboo, Quirky
	Financiación colectiva (<i>crowdfunding</i>)	Indiegogo, Kickstarter
Negocios que gestionan contenido	Contenido creado por usuarios (UGC)	Facebook, Twitter, PatientsLikeMe, Wikipedia
	Sitios de medios	Noticias24, TheNewYorkTime.com, Marca.com, diversos blogs
	Educación electrónica	Emprende.edu.ve, OpenEnglish
Negocios que gestionan bienes y tiempo	Comercio electrónico	Amazon.com, Zapos
	Comercio tradicional	Tiendas al detal y mayoristas
	Servicio tradicional	Consultoras, servicios profesionales
	Manufactura	Fábricas

*Pinterest es una red social orientada a la gente y no a las empresas, y se desconoce con certeza cómo evolucionará su modelo de negocio.

de negocio, lo que sería inapropiado. Un modelo de negocio es algo más que un mecanismo de monetización.

La clasificación propuesta está guiada por las actividades o «palancas» principales que utilizan las organizaciones para asegurar su ventaja y permanencia en el mercado. No todas las organizaciones tienen que accionar las mismas palancas; por lo tanto, sería prudente diferenciarlas por esa palanca o actividad. Por ejemplo, hay organizaciones que requieren «fomentar confianza» entre mercados distintos para obtener beneficios. Otras, que quizá emplean mecanismos de monetización similares, requieren «persuadir» a sus clientes para que accedan a productos o servicios que dejan más beneficios. En los últimos años ha proliferado un grupo de organizaciones que, para mantenerse vivas, necesitan «incentivar» a grupos específicos para colaborar con sus clientes. Mientras que un gran grupo de empresas debe concentrarse en «administrar contenido», que constituye su combustible para vivir.

Negocios que fomentan la confianza entre actores diversos

En este grupo se ubican las empresas que, para hacer dinero y sostenerse, necesitan que varios actores se pongan en contacto y cierren transacciones. Estas organizaciones no almacenan el «bien» intercambiado sino que fungen como intermediarios y obtienen a cambio una comisión (las vías de monetización son variadas). El reto principal para atraer a los participantes y propiciar interacciones es fomentar la confianza. Los actores potenciales no usarán la plataforma hasta que sientan confianza en que habrá suficientes y verdaderos usuarios del otro lado.

En este grupo pueden ubicarse los llamados mercados múltiples, redes de pares (P2P), conexión con clientes prospectos

y comercio electrónico social. Aunque se diferencian principalmente por los tipos de participantes y los bienes intercambiados, estos modelos tienen en común la necesidad de llevar a cabo actividades para fomentar confianza. La estrategia que cada organización emplea es lo que la diferencia. Algunas emplean comentarios imparciales, otras ponen reglas estrictas, aseguran los bienes o garantizan buenos proveedores de bienes.

Los mercados múltiples clásicos son aquellos en los cuales una de las partes (proveedor) exige visibilidad y la otra parte (consumidor) exige facilidad para la búsqueda. Un centro comercial es un negocio de este tipo, pues ofrece tráfico de público a los dueños de las tiendas y opciones para comprar a los clientes. Si hay mucho tráfico, los locales estarán ocupados, y si hay muchos locales, la gente seguirá visitando el centro comercial. Los dueños de los locales pagan un arrendamiento, o cualquier otra forma de pago, y el centro comercial obtiene sus beneficios. De esta forma funcionan muchas empresas del tipo mercados múltiples. Aunque son indispensables las estrategias de mercadeo para atraer a los distintos lados, siempre tienen que tener en la mira cómo fomentar confianza para que esos lados sientan que son interdependientes.

Los modelos P2P son también del tipo mercado múltiple, pero tienen algo que les hace particulares. Los lados o actores son iguales; es decir, los que hoy pueden ser proveedores mañana pueden ser consumidores. En esencia, son plataformas que ponen en contacto a iguales para que intercambien (alquilen, compren o vendan) productos y servicios. En 2007 nació AirBnB, un negocio emblemático del tipo P2P, que pone en contacto a personas que tienen espacios (casas, habitaciones, apartamentos) libres con viajeros que requieren una estancia económica para hospedarse por temporadas cortas. Su principal reto ha sido

Ejemplos típicos de modelos de mercados múltiples

Mercado	Lado 1	Lado 2	Plataforma
Búsqueda	Buscadores	Anunciantes	Google, Yahoo, Tucarro.com
Videojuegos	Jugadores	Desarrolladores	Playstation, Xbox
Sistemas operativos	Consumidores	Desarrolladores	Windows, Machintosh
Videos	Consumidores	Estudios	Sony, Toshiba, Samsung
Centros comerciales	Compradores	Tiendas	Sambil, El Recreo
Gasolineras	Dueños de autos	Estaciones de servicio	Exxon, Shell
Reclutamiento	Buscadores de empleo	Empleadores	Empleate.com, Monster

Fuente: Magretta (2002).

fomentar y mantener la confianza entre ambos lados. Para contar con un amplio y variado inventario de lugares, lo que atrae al lado de los viajeros, AirBnB tuvo que desarrollar estímulos basados en la presión social y la activación de pólizas de seguro que garantizaran el mantenimiento de los bienes a los propietarios de los espacios. Para evitar que los viajeros se sintieran defraudados por la impuntualidad de los anfitriones, tuvo que desarrollar un sistema que asegurase un espacio sustituto, en caso de que los propietarios no cumplieren.

Entre los modelos de negocio que necesitan el fomento de confianza entre participantes se han destacado, en los últimos años, los llamados negocios que atraen clientes prospectos (*leads*). A diferencia de los P2P, en los cuales está claro que los lados son pares, en estos modelos existe una asimetría entre las partes; generalmente, los consumidores son particulares y los proveedores son especialistas en algo (oficio, profesión, servicio, recurso). Los prospectos son peticiones de trabajo realizadas por potenciales clientes.

Habitísimo es un buen ejemplo de este tipo de negocios. En esta plataforma se conectan los clientes interesados en hacer reformas en sus hogares con profesionales interesados en trabajar (arquitectos, constructores): los primeros entran gratis y los segundos pagan una tarifa por estar en la lista de la plataforma, y un porcentaje adicional cuando reciben ofertas de trabajos. TripAdvisor es otra organización que requiere fomentar confianza: crea peticiones de presupuestos a agencias de viaje, hoteles o restaurantes suscritos a la página, que provienen de un nutrido tráfico de turistas que visitan el portal. Los visitantes o usuarios del portal tienen la posibilidad de comentar libremente acerca del servicio de cada hotel o restaurante, lo que permite a otros usuarios tener información imparcial.

Los modelos denominados «comercio electrónico social» son un subgrupo de los modelos que requieren crear confianza entre las partes para mantenerse vivos. Son sitios de compras donde los comerciantes tradicionales pueden vender sus productos y la gente puede comprar cosas recomendadas o que les gustan a otros (ídolos, amigos). Es un mercado potenciado por las relaciones sociales. Fancy mantiene la confianza de ambos lados al asegurar que los usuarios tengan suficientes incentivos para acceder a los productos ofrecidos. Para ello incentivan a las personas que recomiendan algo con dos por ciento de la venta. Fancy gana dinero por las comisiones de las ventas y también por suscripciones a las FancyBox: quienes se suscriben eligen cuánto quieren gastar al mes y Fancy les envía una selección de artículos en función de sus gustos.

Hay empresas como Pinterest, que no han terminado de ajustar bien su modelo de negocio. Pinterest está más orientada a la relación entre la gente mediante imágenes, y no por las ven-

tas directamente. Hasta ahora una varios lados: los usuarios que quieren identificarse con imágenes y los que curiosean los gustos de los demás. También una marcas interesadas en que mucha gente las conozca. Pinterest emplea los servicios de una empresa llamada SkimLinks, que explora automáticamente cada enlace del sitio, diferencia los que visitan sitios de comercio electrónico y asigna un código de identificación por cada venta, del que la red social se encarga de reclamar su porcentaje.

Negocios que persuaden por mejoras

En esta categoría entran todas las organizaciones que mantienen a sus usuarios comprometidos o enganchados con el servicio o producto básico (en muchos casos gratuitos), para luego persuadirlos a pagar por servicios o productos adicionales (más amplios o más avanzados). El principal indicador que debe medir este tipo de modelos de negocio se conoce como conversión de usuarios básicos en usuarios avanzados.

Aquí entran los llamados *freemium*, en los cuales una empresa ofrece parte sustancial de su producto o servicio en forma gratuita, usándola como carnada para ofrecer el servicio extendido *premium* a cambio de un pago. Ejemplos típicos son DropBox, Skype y Spotify. También en esta categoría entran los llamados «*software* como servicio» (SaaS, por sus siglas en inglés), que cobran una cuota mensual por la licencia de un programa o aplicación, y por actualizaciones o servicios adicionales. Aunque, a diferencia de los *freemium*, la parte básica del servicio no necesariamente es gratuita, este tipo de modelos también depende de la conversión de usuarios básicos a usuarios *premium*.

Este tipo de modelos de negocio requiere medir, como muchos otros, el costo de adquirir nuevos clientes y retenerlos. Pero lo más sensible es la relación cliente básico/cliente *premium*. Si se descuida esta relación, el negocio desaparece en poco tiempo, porque los usuarios que pagan por los servicios avanzados subsidian al resto, que son muchos y generan costos. Por ejemplo, todo usuario de DropBox se habrá dado cuenta de que constantemente esta empresa incentiva a guardar fotos, que son archivos más grandes y, además, tienen mucho valor sentimental para ser borradas. La invitación de DropBox a guardar fotos tiene el fin último de que los usuarios gratuitos balanceen el costo de borrarlas con el de pagar para tener más espacio y conservarlas.

Negocios que incentivan la colaboración

En los últimos años han aparecido empresas que basan sus modelos de negocio en la colaboración para obtener el servicio o producto final (propuesta de valor) que requiere el cliente. La decisión de clasificar este modelo aparte, sin mezclarlo con los

negocios que requieren fomento de confianza entre múltiples actores, obedece a que la labor de incentivar al grupo que colaborará es muy laboriosa y sensible. En este modelo, una comunidad de especialistas, profesionales o personas conocedoras de un tema fungen como proveedores de un servicio, una solución o una respuesta a un problema que pueda plantear un cliente.

En este caso, a diferencia del P2P, una comunidad se aboca a un cliente particular, no una persona a otra. La colaboración abierta (*crowdsourcing*) se puede describir como una forma de aprovechar la sabiduría de las multitudes (Surowiecki, 2004). La clave de este modelo de negocio radica en mantener motivada a esa comunidad de proveedores que dan valor a la propuesta de la empresa. En este grupo vale la pena destacar a Quirky, empresa fundada en 2010 que se cataloga como un mercado de cocreación. Cualquier persona que tenga una idea y no sepa cómo hacerla realidad la describe en Quirky, y la empresa la somete al siguiente proceso: primero es valorada por una comunidad de expertos en diferentes áreas, que estudian, analizan, valoran y enriquecen la propuesta; luego la idea es sometida a votación y, si supera el corte, pasa a la siguiente fase que es la de prototipo. Al final, si supera la prueba de prototipo, pasa a la fabricación y la venta.

Este modelo de negocio depende de mantener incentiva-da a la comunidad cocreadora o coinversora, lo que requiere revisar constantemente los estímulos, medirlos y cambiarlos. En muchas empresas que emplean este modelo, el estímulo para mantener esa comunidad de cocreadores y coinversores no es necesariamente monetario. Más que los incentivos económicos, lo que desean muchos integrantes de esas comunidades es ser reconocidos como expertos.

Negocios que gestionan contenido

Existen empresas que necesitan gestionar contenidos para que su modelo de negocio cree valor y se sostenga en el tiempo. En este grupo hay empresas que dependen del contenido creado por los usuarios, otras que crean su contenido y otras más que usan contenido técnico para alcanzar objetivos pedagógicos.

En la primera década de este siglo algunas empresas comenzaron a capitalizar, en forma de negocio, la información que creaban los usuarios de diversas plataformas cuando interactuaban. Esto dio pie a crear modelos de negocio basados en «contenido creado por los usuarios» (UGC, por sus siglas en inglés). Aunque muchas de estas empresas obtienen sus ingresos por publicidad, lo que atrae a los anunciantes es el tráfico de usuarios que se produce por lo pegajoso del contenido que elaboran.

Casos emblemáticos de este tipo de modelos son Facebook y Twitter. Aunque estas plataformas hacen su dinero por venta de publicidad, su objetivo principal es reunir una comunidad comprometida que crea contenido. Aunque Wikipedia no hace dinero mediante publicidad, sino por donaciones, también se enfoca en una comunidad que crea contenido. Sin contenido, estas empresas no tendrán muchas visitas y, sin visitas o tráfico, no habrá opciones para monetizar. Este tipo de modelos debe concentrarse en promover actividades para que se cree mucho y buen contenido, lo que implica no solo inducir a los usuarios a «subir» cosas a una plataforma sino también promover votaciones, comentarios, vetos y cualquier otro tipo de actividad que resulte pegajosa y valiosa. Así como algunas empresas aprovechan el potencial de UGC mediante la venta de publicidad o la búsqueda de donaciones, otras organizaciones como PatientsLikeMe empaquetan ese UGC, lo organizan y lo venden directamente a actores interesados; en este caso, laboratorios farmacéuticos, universidades y centros de investigación científica. PatientsLikeMe es un portal que pone en

contacto a enfermos con enfermos, con el fin de que comenten y creen contenido relacionado con sus enfermedades, sus tratamientos y evoluciones.

Otros modelos de negocio que requieren la gestión de contenido son los que crean y exponen al público contenidos creados o clasificados por ellos. Tal es el caso de los llamados sitios de medios (*media sites*), que pueden ser periódicos, portales de noticias o blogs. Estas empresas intentan atraer repetidas veces a visitantes que gastan una cantidad de tiempo interesante en sus portales y ven varias páginas. Los sitios de medios viven de la publicidad y, por lo tanto, requieren maximizar el

Un modelo de negocio es el modo como una empresa consigue sus ingresos y obtiene beneficios

tiempo que sus visitantes invierten en sus páginas; para esto deben seleccionar y ofrecer el contenido más adecuado para ellos. Estas empresas no pueden cargar sus portales con muchos anunciantes, porque los visitantes percibirían esto como una contaminación visual y podrían no volver. Así, un reto adicional al de la creación del contenido adecuado es lograr un balance entre contenido y publicidad.

La utilidad de clasificar los modelos de negocio

«Si una teoría no puede explicar bien algo es porque está basada en un sistema de clasificación inadecuado» (Bailey, 1994: 15). Los científicos clasifican los objetos o fenómenos con el fin de construir las bases de nuevas teorías. Clasificar los distintos modelos de negocio existentes permite contribuir a la comprensión y la utilización, por parte de empresas y emprendedores, del concepto de modelo de negocio. Las clasificaciones existentes de modelos de negocio intentan reducir la complejidad del fenómeno, pero pueden generar confusión por su diversidad de criterios. La clasificación propuesta, basada en actividades clave o palancas de los negocios, pretende ayudar a quienes tengan una idea a identificar la fuente de los beneficios, los riesgos y, en última instancia, la sostenibilidad de su negocio. 

REFERENCIAS

- Amit, R. y C. Zott (2001): «Value creation in e-business». *Strategic Management Journal*. Vol. 22. Nos. 6-7.
- Bailey, K. D. (1994): *Typologies and taxonomies: an introduction to classification techniques*. Los Angeles: Sage.
- Linder, J. y S. Cantrell (2000): *Changing business models: surveying the landscape*. Cambridge: Accenture Institute for Strategic Change.
- Magretta, J. (2002): «Why business models matter». *Harvard Business Review*. Vol. 80. No. 5.
- Osterwalder, A. (2004): «The business model ontology: a proposition in a design science approach». Tesis doctoral. Lausana: Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne.
- Osterwalder, A. e Y. Pigneur (2010): *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: Wiley.
- Osterwalder, A., Y. Pigneur y C. Tucci (2005): «Clarifying business models: origins, present, and future of the concept». *Communications of the Association for Information Systems*. Vol. 16. No. 1.
- Pateli, A. y G. Giagl (2003): «A framework for understanding and analyzing e-business models». *Proceedings of the 16th Bled Electronic Commerce Conference: eTransformation*. Kranj: Moderna Organizacija.
- Rappa, M. (2010): «Managing the digital enterprise: business models on the web». <http://digitalenterprise.org/models/models.html>. Consulta: agosto, 2013.
- Surowiecki, J. (2004): *The wisdom of crowds: why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations*. New York: Little Brown.
- Tapscott, D., D. Ticoll y A. Lowy (2000): *Digital capital: harnessing the power of business webs*. Boston: Harvard Business School Press.
- Timmers, P. (1998): «Business models for electronic markets». *Electronic Markets*. Vol. 8. No. 2.