



Modelo de negocio en el emprendimiento empresarial

Lisbeth Adays, Rengifo Avadez

Universidad Nacional Experimental
Politécnica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana
orcid:0000-0002-6153-9769
lisbethrengifo@gmail.com
Venezuela

Fecha de recepción: 16/02/2022
Fecha de aprobación: 02/03/2022

Resumen

En un mundo competitivo empresarial se hace imprescindible programar las acciones a través de modelos de negocios que permitan representar su realidad con una visión de futuro. En este sentido las organizaciones descritas en la categoría de emprendedoras se diseñan en el lienzo de modelo de negocios el cual le permite incorporar los elementos fundamentales para su operacionalización de manera prospectiva para delinear como exitosa y competitiva. El objetivo del presente ensayo es develar la importancia del lienzo de modelo de negocios para

el emprendimiento empresarial. Los referentes teóricos están enmarcados en modelo de negocios, lienzo de modelo de negocios, plan de negocios, emprendimiento empresarial e innovación. El método utilizado es la investigación teórica de las diversas fuentes de información en la temática desarrollada. Se concluye que el lienzo permite visualizar a futuro la empresa de manera armónica y holística situando la organización emprendedora en fuente de competitividad, ajustado a las necesidades del negocio.

Palabras clave:

Modelo de negocios; lienzo de modelo de negocios; plan de negocios; emprendimiento empresarial; innovación empresarial





Business model in entrepreneurial entrepreneurship

Abstract

In a competitive business world, it is essential to program actions through business models that allow us to represent our reality with a vision of the future. In this sense, the organizations described in the category of entrepreneurs are designed on the business model canvas, which allows them to incorporate the fundamental elements for their operation in a prospective manner to outline themselves as successful and competitive. The objective of this essay is to reveal the importance of the business model canvas

for business entrepreneurship. The theoretical references are framed in business model, business model canvas, business plan, business entrepreneurship, innovation. The method used is the theoretical investigation of the various sources of information on the theme developed. It is concluded that the canvas allows to visualize the company in the future in a harmonic and holistic way, placing the entrepreneurial organization in a source of competitiveness, adjusted to the needs of the business.

Keywords:

Business model; business model canvas; business plan; business entrepreneurship; business innovation

Introducción

Las organizaciones innovadoras o emprendedoras son entes con intereses de desarrollarse económica y socialmente para lo cual amerita tener una visión prospectiva del negocio en el que pretende desenvolverse. Se hace oportuno reseñar que en la fase de gestación debe adherirse a un modelo que le permita proyectar las acciones a ejecutar, así como evaluar el cumplimiento de objetivos preestablecidos, de aquí surge el lienzo como la herramienta diseñada para ello que le permite comprenderse de manera visual a través de sus elementos componentes, los cuales son indispensables para el éxito organizacional.

El presente ensayo se realizó bajo el enfoque cualitativo, permitió describir el comportamiento de un fenómeno, el lienzo como modelo de negocio en el emprendimiento empresarial, abordado desde la investigación teórica, la cual es conceptualizada: “Es la revisión o el examen de una teoría o de alguna de sus partes o aspectos, el contrastarla, comprobarla, validarla o verificarla, cuestionarla, impugnarla, rebatirla o refutarla” (Martínez, 2009, p. 241).

A través, de la descripción teórica de la presente investigación se procura generar conocimiento considerando la comprensión de libros, artículos y ensayos científicos como soporte al discurso escrito. Se consideró el análisis de contenido, descrito: “incluye un conjunto de técnicas de organización de comunicaciones/informaciones – un procedimiento frente a datos cualitativos para hacer surgir temas/tópicos y conceptos/conocimientos” (Gómez, 2009, p.123).

El presente estudio pretende develar la importancia de incorporar el lienzo de modelo de negocio

innovadores para propiciar organizaciones exitosas y competitivas, para lo cual intenta responder, ¿Qué es el lienzo de modelo de negocios en emprendimientos empresariales? Considerando los siguientes objetivos: i) Conceptualizar qué es un modelo de negocio; ii) Explicar el lienzo de modelo de negocio; iii) Analizar el emprendimiento empresarial.



Modelo de negocio

Las organizaciones buscan esquematizarse a través de la representación de su accionar, considerando todos los elementos que la conforman y que refleja adicionalmente el mecanismo mediante el cual genera sus ingresos, así como la relación que posee con sus clientes. En este sentido se considera el abordaje conceptual de modelo de negocio:

Consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones... debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor (Ricart, 2009, p.15).

El modelo manifiesta la forma en que las empresas llevan a cabo su negocio, su caracterización, indica en su estructura sus elementos integrantes que coadyuvan en sus actividades, cómo la organización crea valor; representa la imagen de la realidad. Al respecto se arguye: "El modelo de negocio se relaciona con la forma en la que un negocio hace dinero, entrega valor a los clientes; hace referencia a la lógica de la compañía, es estático, no reflexivo" (Palacios y Duque, 2011, p. 24).

Considerando lo antes expuesto, el modelo de negocio es un documento descriptivo respecto a cómo la empresa va generar dinero, incorpora los productos o servicios que se van a ofrecer, por lo que define las interconexiones que existen entre los elementos que confluyen en el negocio. Se define: "Corresponde a una definición holística, es decir, contempla todos los componentes relevantes que influyen en un negocio" (Llorens, 2020, p. 14).

Es una visión integral de lo que la organización debe considerar en su modelo: aquellos aspectos relevantes que le dan valor al producto o servicio y que serán beneficiosos para los clientes, por lo que el segmento de mercado debe estar caracterizado, así como los ingresos que se obtendrán para que la empresa sea sustentable. El modelo de negocio posee una intencionalidad de proyección de la empresa:

El modelo de negocio tiene por objeto demostrar a los inversores, la viabilidad y el valor del negocio. El modelo se construye con el propósito de provocar aproximaciones, entre el colectivo involucrado en el desarrollo del modelo de negocio los emprendedores, y sus socios potenciales, a través de encuentros. Como demostración, el modelo de negocio es proactivo, ya que define el objeto y el público objetivo, de la nueva empresa y su red. Los modelos de negocio dentro de este marco, desarrollan nuevas entidades que gradualmente se incorporan al mercado empresarial, y que sirven de plantillas llamadas a su imitación o copia (Galeano, s/f, p.6).

Un abordaje teórico de modelo de negocio en el que se aprecia que cada organización tiene un abordaje teórico de manera particular ya que su praxis es heterogénea, lo que permite diferenciarse para obtener ventajas competitivas:

Los modelos de negocio describen de una manera generalizada los componentes organizacionales (las actividades, la posición de la empresa en su entorno, relación con su grupo de interés, crecimiento esperado, etc.); y sus enfoques en los procesos de captura y creación de valor para hacer sostenible a las empresas a lo largo del tiempo (Rivera, Rojas, Maldonado y Sarmiento, 2018, p.120).

En este sentido, las instituciones que aprehenden en su gestión considerando el modelo de negocio son innovadoras puesto que integra un sistema de actividades orientadas a la satisfacción de los clientes. El modelo permite repensar el negocio en tanto evalúa elementos actuales y propone nuevas variantes, que se adapte a los cambios (Toniut, 2020, p. 141).

Cada organización emprendedora tiene sus peculiaridades, signadas por su filosofía empresarial, a la razón a la cual se pretende dedicar, motivo por el cual el modelo de negocio que esboza define las redes de relaciones que teje para pretender crecimiento y desarrollo.

Cada modelo de negocio introduce a su empresa en una particular “ecología”, es decir, en un conjunto de múltiples redes de proveedores, socios y clientes, potenciales proveedores o competidores. Su naturaleza incide directamente en la capacidad de crear y capturar valor. Cada modelo de negocio es definido por las interdependencias que crea a su alrededor (Zott y Amitt, 2009, p. 42).

El modelo de negocio representa el esquema de las actividades que pretende ejecutar la empresa, qué oferta y su accionar, en un mundo organizacional cada vez más globalizado, cambiante es necesario hacer revisión y ajuste permanente, lo que coadyuva a un proceso de competitividad.

Lienzo de modelo de negocio

El lienzo de modelo de negocio permite visualizar las estrategias a seguir de manera didáctica y dinámica con aquellas empresas que están en la fase de

creación o emprendimiento. Se define considerando su estructura y propósitos:

Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 15).

Acorde a lo expresado por los autores reseñados la lógica de la empresa está en consonancia mediante la conjunción de elementos que se analizan de manera individual para luego interrelacionarlos en un cuadro, para ser interpretados bajo un enfoque integral, sistémico. Los pilares de este modelo acorde a Osterwalder y Pigneur (ob.cit.) son: clientes o segmento de mercado; propuestas de valor: satisfacción de necesidades de los clientes mediante propuestas de valor o cualidades innovadoras del producto o servicio; canales: de comunicación, distribución y ventas para llegar a los clientes; relaciones con clientes: de manera independiente en los diferentes segmentos de mercado; fuentes de ingreso del emprendimiento; recursos clave: activos necesarios para poner en marcha el negocio; actividades clave: producción, resolución de problemas, plataforma; asociaciones clave: asociaciones externas para materializar el emprendimiento; estructura de costos. Se conceptualiza:

Permite al empresario conocer a profundidad la actividad de su negocio y ser creativo para generar propuestas de valor únicas para el cliente o grupo de clientes, haciendo con ello su camino más seguro en el transitar por



el mundo de los negocios (Sarmiento, García y Hernández, s/f, p.3).

Es relevante la definición del lienzo de modelo de negocio puesto que de este depende el plan de negocios: "Un plan de negocio es el proyecto empresarial documentado que servirá como guía para la futura implementación del negocio, considerando que todas sus factibilidades son favorables, en base al modelo de negocio establecido" (Lozano, Caicedo, Fernández y Onofre, 2019, p. 95).

A través del lienzo de modelo de negocio se logra plasmar los elementos resaltantes de la organización, describiendo aquellos que le generan valor y éxito, es una propuesta de negocio para los innovadores:

Una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. A través de un "lienzo" se detallan desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha (Ferreira, 2015, p. 71).

El plan de negocios le permite al emprendedor reflejar la operacionalización del negocio, es la presentación del proyecto ajustado a las nueve categorías que le caracterizan. Permite evaluar a futuro si las acciones ejecutadas se ajustan al mismo, para corregir, mejorar las desviaciones a las categorías implícitas en el plan, los cuales son: "se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuesta" (Weinberger, 2009, p.40).

Acorde al planteamiento anterior, el plan de negocios conduce a una hoja de ruta a seguir, así como a la planificación de acciones productivas al inicio y du-

rante la vida económica del emprendimiento, con la finalidad de evaluar el alcance de los objetivos preestablecidos. Proporciona información para la puesta en práctica del proyecto empresarial, lo que favorece la alianza estratégica de conseguir socios y recursos financieros a través de financiamiento ya que proyecta el comportamiento de la actividad a emprender.

Plan de Negocios

Todo emprendedor tiene que diseñar el esquema o ruta a seguir en lo que pretende realizar previo a la materialización del negocio a través del plan de negocios que le permita tomar decisiones asertivas y le permita convertir la empresa bajo la cualidad de competitiva, el cual se conceptualiza: "El plan de negocios es el pensamiento con anticipación, previsión y responsabilidad, el plan de negocios es la concreción del pensamiento en un documento útil para focalizar la diferencia del concepto que va a generar el crecimiento" (Beltrán, 2011, p. 23).

El plan de negocios es una herramienta de planificación, le permite al emprendedor focalizarse en el objetivo que desea alcanzar, considerando aspectos que son clave para analizar y comprender el proceso a seguir en la consolidación de la empresa que está diseñando, permite la visualización del negocio de manera integral constituye un instrumento que determina la necesidad de financiamiento del proyecto.

En este sentido, se reseña la estructura que valida todo plan de negocios: "... resumen ejecutivo, descripción y visión de los productos y servicios que ofrece el negocio, análisis del mercado, planeamiento estratégico, estrategia de comercialización y ventas, análisis del proceso productivo, análisis económico financiero" (Andía y Paucara, 2013, p. 81).

Figura 1.- Estructura de un plan de negocios



Fuente: Andía y Paucara (2013).

El plan de negocios revela la concepción de la empresa desde la idea hasta el análisis del entorno tanto interno como externo refiriendo su viabilidad técnica, social y ambiental, lo que esboza si se tienen los recursos necesarios para su sostenibilidad en el tiempo, por lo que su importancia radica en la consolidación de un documento de validación de información económica financiera necesaria para aquellas empresas de carácter emprendedor.



Emprendimiento empresarial

Considerar las empresas como unidades de emprendimiento implica la creación de un negocio a través de la iniciativa de un individuo, por lo que se requieren niveles de análisis y comprensión a nivel económico y social. Al respecto:

El emprendimiento es el acto de crear un negocio o negocios con el cual se espera generar ganancias. Los emprendedores desempeñan un papel clave en cualquier economía, especialmente por el hecho de que a partir de sus habilidades y la iniciativa necesaria puedan anticipar las necesidades de los individuos y aportar con nuevas ideas en el mercado (Borja, Carvajal y Vite, 2020, p.184).

El emprendimiento es coadyuvante en el desarrollo económico puesto que es productor de bienes y servicios de consumo que son satisfactores de necesidades del mercado, es generador de empleo, incrementan los niveles de productividad, por lo tanto está directamente relacionado con procesos de innovación para la transformación de ideas novedosas en negocios, es decir es un factor que le permite tener un elevado potencial de crecimiento: "La esencia del emprendedor consiste en identificar la oportunidad y explotarla, convirtiéndola en un negocio en marcha" (Duarte, 2007, p. 47). Es necesaria la generación de políticas públicas que estimulen el emprendimiento en cuanto a asistencia en investigación y desarrollo (I+D), subvenciones, para que estas unidades empresariales propicien un impacto de aumento en el empleo y consecuente desarrollo social, beneficiando así un colectivo:

Al ser las microempresas un segmento importante dentro de la estructura industrial nacional y al tener un gran impacto en el empleo que se genera, es que se vuelve preponderante impulsar su desarrollo a partir de capacidades de innovación y de acceso a trámites eficientes y de bajo costo que les permita fortalecer su capacidad competitiva, pues en caso contrario, se corre el riesgo de estar generando empleo precario si no hay mejoras en productividad (Varela y Ramírez, 2019, p. 135).

A lo antes expuesto, se adiciona que los emprendedores consideran que sus empresas no son islas aisladas, lo que refiere que están intrínsecamente relacionadas con un entorno local, regional, nacional e internacional, que de alguna manera inciden en sus actividades y toma de decisiones, de ahí que deben ser estudiados como aspectos importantes:

Ecosistema de emprendimiento, que corresponde al escenario donde se cuenta con la participación de estamentos públicos y privados, de la academia y de los emprendedores. Esta red debe garantizar la infraestructura y los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de emprendimiento (Uribe, 2017, p. 222).

El emprendedor proyecta su creación y consolidación de la empresa en el mercado, lo que hace necesario considerar un colectivo: "el emprendimiento aparece como resultante de la capacidad de hacerse su lugar, de afrontar la mirada de los otros, de tomar el poder, en suma de persistir en el juego de ser emprendedor" (Rodríguez, 2009, p. 113). En este sentido, los emprendedores tienen unas competencias definidas que le favorecen a la conducción exitosa de su empresa:

El emprendimiento como opción de vida lo realizan personas que poseen habilidades de fácil comunicación, capacidad de liderazgo y actitud positiva para identificar ideas y oportunidades, y que analizan los factores exógenos (económicos, sociales, ambientales y políticos) así como los endógenos (capacidad de disponer de personas, así como de recursos materiales y financieros). La “acción emprendedora” está orientada al logro de objetivos mediante la puesta en marcha de un sistema organizado de relaciones interpersonales y combinación de recursos (Salinas y Osorio, 2012, p. 132).

Al relacionar el lienzo de modelo de negocio con la innovación o el emprendimiento se puede manifestar que el primero facilita el análisis y reflexión de las acciones que pretende desarrollar el segundo diseñado como una gráfica o mapa proporcionando una visión prospectiva de la idea emprendedora y la forma en que establece y aporta valor.

Innovación empresarial

Los emprendedores conciben la idea de su negocio desde la perspectiva de consolidarse como innovadores empresariales que les permita caracterizarse bajo la categoría de competitivos. En tal sentido la innovación empresarial está vinculada a factores de naturaleza intangible: “la inversión, los procesos de I+D, el capital humano y sobre todo el conocimiento” (Scarone, 2005, p.10).

Existen elementos asociados al emprendimiento que están indisolublemente dirigidos al mercado, bajo la filosofía de generar satisfacción de las necesidades humanas en virtud de la producción de bienes

y servicios, los cuales ameritan su aprehensión para propiciar valor agregado a la empresa. Entre los aspectos relevantes de esta categoría de empresas innovadoras se puede discernir:

Las empresas innovadoras buscan cambios, evolucionan, hacen cosas diferentes, ofrecen nuevos productos y asumen procesos nuevos de producción. Hoy, deben ser innovadoras si buscan subsistir y diferenciarse de la competencia para ser más competitivas, ser conscientes que los productos y los procesos tienen un ciclo de vida cada vez más corto (Saldarriaga, Guzmán y Concha, 2019, p. 153).

La innovación empresarial busca la diferenciación mediante procesos novedosos que le permita consolidarse en ser oferente de productos y/o servicios que mantengan un ciclo de vida dilatado, razón por la cual se permite tener puntos de inflexión que propicien el cambio y la transformación a través de dar respuestas a las exigencias de su nicho de mercado. Considerando un abordaje del tema planteado:

La innovación, que opera sobre actos creativos en general –inventos o no–, es el proceso mediante el cual esos prototipos o modelos –o conceptos o ideas– se integran al mercado y se ofrecen como bienes para ser adquiridos por los clientes. Es convertir una idea en una empresa; claro está, siguiendo los pasos, de idea a idea empresarial, a oportunidad empresarial, a plan de empresa y a empresa en desarrollo y crecimiento (Varela, 2008, p. 263).

La innovación tiene que ser gestionada como un proceso que transforma ideas novedosas en acciones traducidas en bienes empresariales, cuyo objetivo es mantener la organización permanentemente en desarrollo y crecimiento, por ello su integración y posi-



cionamiento en el mercado está relacionada al establecimiento de una cultura de empresa innovadora.

Conclusión

La adopción del modelo de negocio de la empresa debe ser del conocimiento de los miembros de la organización ya que de su aprehensión se garantiza el éxito organizacional, ya que permite tener una visión integral de la institución que a su vez la conceptualiza. En relación al lienzo este permite visualizar a futuro la empresa de manera armónica y holística situando la organización emprendedora en fuente de competitividad e innovación, ajustado a las necesidades del negocio. El lienzo de modelo es relevante considerarlo en empresas ya que considera los elementos más relevantes de una empresa emprendedora de una manera sencilla que permite realizar los ajustes pertinentes en su ejecución acoplado a los objetivos planteados. El éxito de la empresa emprendedora pende del modelo de negocios cuando refleja elementos innovadores, de posicionamiento, que le permite diferenciación para obtener ventaja competitiva sostenible.

Referencias

- Andía, W. y Paucara, E. (2013). *Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias*. Industrial Data, núm. 1, vol. 16, pp. 80-84. Recuperado en: https://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/publicaciones/indata/v16_n1/pdf/a09v16n1.pdf
- Beltrán, J. (2011). Plan de negocios. Recuperado en: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11379/1000001151.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Borja, A., Carvajal H. y Vite H. (2020). *Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad*. Revista Espacios, vol. 41, núm. 24, pp. 183-196. Recuperado en: <http://www.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p15.pdf>
- Duarte, F. (2007). *Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial*. Contabilidad y Negocios, vol. 2, núm. 3, pp. 46-56. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281621764007.pdf>
- Ferreira, D. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. Cooperativismo y desarrollo, 23 (107). Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Galeano, A. (s/f). *Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar*. Recuperado en: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/35065/Identificar%20y%20Analizar%20Modelos%20de%20Negocio.%20Metodologia%20del%20Caso.pdf?sequence=1>
- Gómez, C. (2009). *Análisis de contenido en investigaciones que utilizan la metodología clínico Cualitativa: Aplicación y Perspectivas*. Rev Latino-am Enfermage, vol. 12, núm. 2. Recuperado en: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/ncc5MZ9hYGGhQXDgXW7sVnb/?format=pdf&lang=es>
- Llorens (2010). *Una perspectiva al concepto de modelo de negocios artículo ventaja competitiva de Henry Chesbrought*. Recuperado en: <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/pa-perventajacompetitiva.pdf>
- Lozano, L., Caicedo, J., Fernández, T. y Onofre, R. (2019). El ozano, L., Caicedo, J., Fernández, T. y Onofre, R. (2019). *El modelo de negocio: metodología CANVAS. Como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales*. Revista Ciencia e Investigación, vol. 4. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7368617>
- Martínez, M. (2009). *Comportamiento humano. Nuevos métodos de investigación*. México: Trillas
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. DEUSTO.
- Palacios, M. y Duque, E. (2011). *Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad*. Administración & Desarrollo, vol. 53, núm. 39, pp. 23-34. Recuperado en: <https://www.google.com/url?src=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3776508.pdf&ved=2ahUKEwiuzIK5oav2AhWESTABHc1yC54QFnoECAgQAg&usq=AOvVaw3K5iDQQchOP6zrjB9Kmodc>



- Ricart, J. (2009). *Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. *Universia Business Review*, núm. 23, pp. 12-25. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>
- Rivera, H. ; Rojas N. ; Maldonado, L. y Sarmiento, J. (2018). *El concepto de modelo de negocio: evidencia desde una pyme latinoamericana de Calzado*. *Teknos Revista Científica*, 18 (1), pp. 117-127. Recuperado de: <https://revistas-tecnologicocomfenalco.info/index.php/teknos/article/view/951/815>
- Rodríguez, A. (2009). *Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial*. *Pensamiento y Gestión*, núm. 26, pp. 94-119. Recuperado en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a05.pdf>
- Saldarriaga, M., Guzmán M. y Concha, E. (2019). *Innovación empresarial: factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia*. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 2. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063446008>
- Salinas, F. y Osorio, L. (2012). *Emprendimiento y economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación CIRIEC – España*. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 75, pp. 128 – 151. Recuperado en: https://base.socioeco.org/docs/_pdf_174_17425798008.pdf
- Sarmiento, I. ; García, A. y Hernández, J. (s/f). *Business model Canvas*. Recuperado en: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6519/business_model_canvas.pdf
- Scarone, C. (2005). *La innovación en la empresa: La orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto*. *Trabajos de Doctorado*. Recuperado en: <https://www.uoc.edu/in3/dt/esp/scarone0405.pdf>
- Toniut, H. (2020). *Uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: Aportes de los principales autores*. *Palermo Business Review*, núm. 22, pp. 139-156. Recuperado en: https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_08.pdf
- Uribe, M. (2017). *El emprendimiento: Algunas reflexiones desde un enfoque de revisión*. *Clío América*, vol. 11, núm. 22, pp. 219-239. Recuperado en: https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6509219.pdf&ved=2ahUKEwiM7tvSr_T2AhUESjABHeHeAJk4FBAWegQIBBAC&usq=AOvVaw3idWDg8SwPlwLizveUoq-c
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Santa Fe de Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
- Varela, R. y Ramírez, R. (2019). *Emprendimiento empresarial, inversión en I+D y marco institucional en México*. *Análisis Económico*, vol. 34, núm. 86, pp. 133-156. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ane/v34n86/2448-6655-ane-34-86-133.pdf>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Nathan associates Inc. Recuperado de: <https://www.nathaninc.com/wp-content/uploads/2017/10/LIBRO-PLAN-DE-NEGOCIOS-2.pdf>
- Zott, C. y Amitt, R. (2009). *La importancia de innovar en el modelo de negocio*. *Revista de Antiguos Alumnos*, núm. 115. Recuperado en: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ART-1594.pdf>