



# UNIVERSIDAD DE GRANADA

Facultad Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Organización de Empresas

## TESIS DOCTORAL

---

***Las KIBS como determinante dentro del proceso de  
servitización y la incorporación de los nuevos modelos  
de negocio en la industria editorial***

---

Realizada por:

**Sara González Gaspar**

Dirigida por:

**Óscar F. Bustinza Sánchez**

**Daniel Arias Aranda**

**Granada, 2017**

Editor: Universidad de Granada. Tesis Doctorales  
Autora: Sara González Gaspar  
ISBN: 978-84-9163-773-8  
URI: <http://hdl.handle.net/10481/49407>

El doctorando / *The doctoral candidate* [ **Sara González Gaspar** ] y los directores de la tesis / *and the thesis supervisor/s* [ **Oscar Fernando Bustinza Sánchez y Daniel Arias Aranda** ]

Garantizamos, al firmar esta tesis doctoral, que el trabajo ha sido realizado por el doctorando bajo la dirección de los directores de la tesis y hasta donde nuestro conocimiento alcanza, en la realización del trabajo, se han respetado los derechos de otros autores a ser citados, cuando se han utilizado sus resultados o publicaciones.

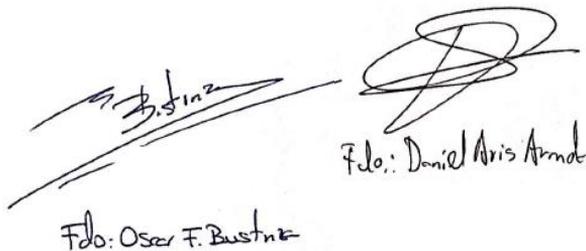
/

*Guarante, by signing this doctoral thesis, that the work has been done by the doctoral candidate under the direction of the thesis supervisor/s and, as far as our knowledge reaches, in the performance of the work, the rights of other authors to be cited (when their results or publications have been used) have been respected.*

Lugar y fecha / *Place and date*:

Granada, 9 de junio de 2017

Director/es de la Tesis / *Thesis supervisor/s*:      Doctorando / *Doctoral candidate*:



Fdo: Oscar F. Bustinza  
Fdo.: Daniel Arias Aranda

Firma / *Signed*



Firma / *Signed*



## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, querría agradecer a mis directores, Óscar F. Bustinza y Daniel Arias Aranda, su asesoramiento y consejo acerca de esta tesis, pero, por encima de su incuestionable profesionalidad, quería destacar la calidad humana con la que me han acompañado durante toda esta etapa. Sin duda este trabajo ha salido adelante gracias a ellos.

A mi marido Mariano, por ser el punto de apoyo sobre el cual muevo el mundo; a mis hijos Santiago, Sofía y Francisco, son el aire que respiro, gracias y, sobre todo, mis disculpas por todas las horas de juegos y risas que esta tesis les ha robado.

A mis padres Leo y Roberto y a mis hermanos Oli y Robert por su apoyo infranqueable en todos los momentos de mi vida.

A Jesús, gracias por acudir en mi ayuda en cada ocasión que lo he necesitado, dando solución a aquello que dependía de él y acompañándome en lo que no.

Por último, agradecer al resto de familia, amigos y compañeros todas las energías positivas y los buenos deseos que me han enviado a lo largo de los años.



*Para Mariano, Santiago, Sofía y Francisco*



## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>13</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>17</b>
1.1 Importancia del tema de investigación.....	19
1.2 Alcance de la investigación .....	20
1.3 Objetivo de la investigación .....	21
1.4 Estructura de la investigación .....	23
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LA LITERATURA.....</b>	<b>25</b>
2.1 Servitización .....	27
2.1.1 Introducción .....	27
2.1.2 Concepto de servitización .....	29
2.1.3 Product Service System (PSS).....	30
2.1.3.1 Definición de PSS.....	30
2.1.3.2 Tipos de PSS .....	30
2.1.4 Ventajas y beneficios de servitizar .....	35
2.1.5 Inconvenientes y desafíos de servitizar .....	38
2.1.6 Cuando servitizar.....	39
2.1.7 Paradoja de la servitización.....	40
2.1.8 Empresas que han servitizado: algunos ejemplos .....	41
2.1.9 Transformación a PSS.....	42

2.1.10 Cambio organizacional .....	45
2.1.11 Conclusión .....	46
2.2 Nuevos modelos de negocio .....	47
2.2.1 Introducción .....	47
2.2.2 Concepto de modelo de negocio .....	48
2.2.3 Secuencias de los modelos de negocio: el Marco del Modelo de Negocio .....	50
2.2.4 Modelo de negocio como ventaja competitiva.....	53
2.2.5 Relación modelos de negocio con servitización.....	55
2.3 Empresas de Servicios Intensivos en Conocimiento .....	56
2.3.1 Introducción .....	56
2.3.2 Externalización de actividades u Outsourcing.....	57
2.3.3 Principales teorías sobre el outsourcing .....	58
2.3.3.1 Teoría de los Costes de Transacción .....	58
2.3.3.2 Teoría Basada en los Recursos y Capacidades .....	59
2.3.3.3 Teoría de Capacidades Dinámicas.....	59
2.3.4 Concepto de Knowledge Intensive Business Services (KIBS).....	60
2.3.5 Ventajas e inconvenientes de la subcontratación.....	62
2.4 Modelo teórico: Establecimiento y justificación de las hipótesis .....	65
2.4.1 Relación de las KIBS y la servitización .....	65
2.4.2 Relación de las KIBS y los nuevos modelos de negocio.....	70
<b>CAPÍTULO 3. ESTUDIO EMPÍRICO .....</b>	<b>77</b>
3.1 Introducción .....	79
3.2 Diseño de la encuesta.....	79
3.2.1 Definición de la muestra .....	79

3.2.1.1 La Federación de Gremios de Editores de España (FGEE).....	80
3.2.1.2 Distribuidor de Información del libro español en venta (DILVE) .....	81
3.2.1.3 Situación del sector editorial español .....	82
3.3 Realización de un test piloto .....	90
3.4 Recogida de datos .....	91
3.5 Justificación y validación de las escalas .....	92
3.5.1 Escala sobre los beneficios del outsourcing con KIBS .....	93
3.5.2 Escala de medición de la servitización .....	95
3.5.2.1 Escala de medición del nivel de orientación hacia la incorporación de servicios.....	96
3.5.2.2 Escala de medición del nivel de integración de servicios en la cartera de negocios de la empresa.....	100
3.5.2.3 Escala de medición de la utilidad generada de la utilización por la incorporación de nuevos modelos de negocio en la empresa .....	101
3.5.2.4 Análisis de la fiabilidad de las escalas de servitización .....	104
3.6 Análisis de los datos .....	106
<b>CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>109</b>
4.1 Introducción .....	111
4.1.1 Relación de outsourcing con KIBS y servitización .....	111
4.1.2 Relación de outsourcing con KIBS e introducción de nuevos modelos de negocios .....	114
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DEL ESTUDIO .....</b>	<b>117</b>
5.1 Introducción .....	119

5.2 Conclusiones de la investigación.....	119
5.3 Limitaciones de la investigación.....	123
5.4 Futuras líneas de investigación .....	124
<b>CAPÍTULO 6. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXO 1. CUESTIONARIO .....</b>	<b>167</b>
<b>ANEXO 2. CORREO ENVIADO A LAS EDITORIALES.....</b>	<b>181</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

### **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LA LITERATURA..... 25**

Tabla 2-1. Casos de empresas con nuevos modelos de negocio ..... 50

Tabla 2-2. Clasificación de empresas en función a su grado de servitización.  
..... 67

### **CAPÍTULO 3. ESTUDIO EMPÍRICO..... 77**

Tabla 3-1. Evolución de la exportación del sector del libro (2006-2015; en miles de euros)..... 85

Tabla 3-2. Número de empresas en función al volumen de facturación ..... 86

Tabla 3-3. Escala de Medición de los Beneficios de Negocio de la Externalización (Outsourcing) ..... 94

Tabla 3-4. Escala de Medición de los Beneficios Organizativos de la Externalización (Outsourcing) ..... 94

Tabla 3-5. Relación de tipos de servicios ofertados por las empresas manufactureras ..... 97

Tabla 3-6. Escala de Medición del Nivel de Orientación hacia la Incorporación de Servicios..... 99

Tabla 3-7. Principales grupos de servicios ofrecidos por las editoriales..... 99

Tabla 3-8. Escala de Medición del Nivel de Integración de Servicios en la Cartera de Negocios de la Empresa ..... 101

Tabla 3-9. Requisitos de los nuevos modelos de negocio..... 102

Tabla 3-10. Escala de Medición de la Utilidad Generada por la Incorporación de Nuevos Modelos de Negocio en la Empresa .....	104
Tabla 3-11. Análisis factorial exploratorio de las diferentes escalas.....	105
Tabla 3-12. Indicadores de la bondad de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia del modelo propuesto .....	107

## ÍNDICE DE FIGURAS

### **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LA LITERATURA..... 25**

Figura 2-1. Clasificación de PSS ..... 34

Figura 2-2. Flujo de transformación hacia un PSS..... 56

Figura 2-3. Evolución hacia PSO ..... 71

Figura 2-4. Modelo de relaciones..... 75

### **CAPÍTULO 3. ESTUDIO EMPÍRICO..... 77**

Figura 3-1. Cifra de facturación de comercio interior en la última década (2006-2015)..... 83

Figura 3-2. Evolución interanual de la cifra de facturación. .... 83

Figura 3-3. Evolución de la exportación total (en miles de euros)..... 84

Figura 3-4. Proporción de empresas en función al volumen de facturación 87

Figura 3-5. Evolución del número de empleados..... 88

Figura 3-6. Porcentaje de editoriales que editan en otros soportes ..... 89

Figura 3-7. Estimación de los parámetros y nivel de significación..... 106



## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**



## 1.1 Importancia del tema de investigación

Dentro de la Gestión de la cadena de valor de las organizaciones (F. Bustinza, C. Parry, & Vendrell-Herrero, 2013), el estudio de la decisión de incorporar servicios a los bienes producidos por la empresa o bien la sustitución de ciertos productos por servicios, es un campo de creciente interés que está provocando numerosos estudios al respecto de este fenómeno organizacional (Baines et al., 2017; Ostrom et al., 2010) denominado servitización (Vandermerwe & Rada, 1988).

En los últimos años, las empresas meramente fabricantes de productos, han visto una importante oportunidad de negocio en la incorporación de diversos servicios a sus bienes con la idea de aportar valor añadido a la utilidad de los mismos (Johnson, Herrmann, & Bauer, 1999; Mathieu, 2001a). De este modo surge la servitización, definida como los diferentes modelos de negocio que, facilitados por el avance tecnológico y una relación más cercana con el cliente, permiten obtener a las empresas ventaja competitiva durante el ciclo de vida completo de sus productos (Bustinza, Gomes, Vendrell-Herrero, & Baines, 2017). Por otro lado, las nuevas exigencias de las necesidades de los consumidores, han provocado prácticamente la obligatoriedad de complementar las ofertas de las entidades intentando adaptarse a las peculiaridades específicas e individuales de cada tipo de cliente customizando así el producto entregado (Galbraith, 2002). Es en este punto donde resulta de interés poder servir al cliente un producto conjunto con unos servicios añadidos que, como se ha mencionado, cubra en la mayor medida posible las expectativas de los compradores y que perciban esta entrega como un

paquete integrado (Brady, Davies, & Gann, 2005; Davies, 2004; Goedkoop, Van Halen, Te Riele, & Rommens, 1999).

La dificultad radica en gestionar esta transformación de empresa pura de manufactura a una entidad que siga produciendo sus bienes y, paralelamente, los servicios que desee incorporar a su modelo de negocio. En definitiva, que pase de fabricante de un determinado bien a productor de bienes y servicios. Esta adaptación de las funciones de la empresa, no resulta en absoluto sencilla de tal manera que la organización quizá no consiga incrementar sus resultados empresariales (Neely, 2008).

De esta manera, surge la necesidad de analizar este fenómeno y estudiar cómo y cuándo servitizar dentro de una organización empresarial.

Por otro lado, dicha tendencia hacia la servitización y la incesante innovación tecnológica entre otros factores, están provocando cambios en la gestión de las unidades funcionales de la empresa fruto de la necesidad de reestructurar la producción (Bustinza, Bigdeli, Baines, & Elliot, 2015). Una vez más, la dificultad radica en cómo afrontar la introducción de ese nuevo modelo de negocio en la organización (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Teece, 1986).

## 1.2 Alcance de la investigación

Dada la importancia del tema de interés expuesto en el punto anterior, la presente tesis examina el rol que desempeñan las Empresas de Servicios Intensivos en Conocimiento -*Knowledge Intensive Business Services firms* en inglés o KIBS- (Lafuente, Vaillant, & Vendrell-Herrero, 2016) en el proceso de transformación que las entidades están sufriendo en los últimos tiempos

debido a la extensión del fenómeno de la servitización en las empresas manufactureras provocado fundamentalmente por los cambios de hábitos de consumo y por las notables evoluciones tecnológicas.

En relación a la reorganización de la producción, la externalización de actividades –u *outsourcing*– de servicios ha sido considerada como fuente de ventaja competitiva (Bustinzá, Arias-Aranda, & Gutierrez-Gutierrez, 2010a) y, consecuentemente, parece lógico ampliar su estudio al campo concreto de empresas que inicialmente son puramente manufactureras.

Como caso específico de estudio, esta investigación se centra en el papel que juegan las Empresas de Servicios Intensivas en Conocimiento en la incorporación de la servitización en las empresas así como la introducción de nuevos modelos de negocio con la finalidad de aportar ventajas competitivas que perduren en el tiempo (Amit & Zott, 2001) .

### 1.3 Objetivo de la investigación

Dentro de las diferentes industrias afectadas por la servitización podemos destacar las empresas de distribución de contenidos, entre las que encontramos a empresas discográficas o editoriales. Estas empresas basaban sus modelos de negocio en un formato físico, siendo la aparición de modelos digitales una innovación disruptiva que ha reconfigurado por completo estas industrias (Parry, Bustinzá, & Vendrell-Herrero, 2012). Es por ello que esta investigación tiene como objetivo general analizar el efecto que produce en las empresas editoriales colaborar con las Empresas de Servicios Intensivos en Conocimientos o KIBS para facilitar la incorporación de servicios a su oferta

al cliente y poder introducir innovadores modelos de negocio en la organización.

De manera más detallada y concisa, los objetivos del presente estudio son los siguientes:

- Realizar una extensa revisión de la literatura al respecto de las variables del estudio: servitización, utilidad de los nuevos modelos de negocio y externalización mediante KIBS.
- Elaborar una escala de medida válida para medir el grado de orientación hacia los servicios en las empresas editoriales.
- Obtener una escala válida que muestre la utilidad de los modelos de negocio para el caso específico de la prestación de servicios.
- Establecer la relación existente entre la utilización del outsourcing a través de las KIBS y la tendencia de las empresas editoriales en España hacia la incorporación de servicios.
- Analizar las consecuencias para las empresas de la utilización del outsourcing a través de las KIBS para mejorar la capacidad de unificación del tándem producto-servicio en la medida que los últimos son incorporados a la oferta que las editoriales hacen a sus clientes.
- Mostrar en qué medida condiciona el uso de las KIBS la introducción de nuevos modelos de negocio en las organizaciones empresariales.

## 1.4 Estructura de la investigación

A continuación del presente capítulo introductorio, esta tesis consta de tres capítulos en los que se desarrolla de manera detallada el tema de estudio y se finaliza con el análisis de las conclusiones en un capítulo adicional.

En el capítulo 2, se presenta una extensa revisión de la literatura sobre el foco de interés de la tesis. En primer lugar, se introduce la importancia de la servitización en las empresas de producción en la actualidad, se define el concepto y se detallan las ventajas e inconvenientes de la misma. Se plantea además la conversión de las entidades en empresas oferentes de paquetes integrados de productos y servicios entrando en detalle en los retos que esta transformación plantea.

De la misma manera, y también en el capítulo 2, se hace un recorrido por los diversos conceptos de modelo de negocio y se evidencia el papel que juegan los mismos a la hora de conseguir ventajas competitivas duraderas en el tiempo.

También en dicho capítulo, se revisa la literatura sobre las Empresas de Servicios Intensivos de Conocimiento, presentando las principales teorías respecto al outsourcing y mostrando las diferentes ventajas e inconvenientes del uso del mismo.

Finalmente, en el capítulo 2 se establece el modelo teórico de la tesis fundamentando la relación existente entre las KIBS y la servitización y los nuevos modelos de negocio elaborando las hipótesis que serán contrastadas en el capítulo 3.

En el capítulo 3 se aborda la fase del estudio empírico. Para ello, se explica el diseño de la muestra pasando a contextualizar la evolución y el estado actual del sector editorial en España incluyendo los efectos de la piratería digital en dicha industria.

En ese mismo capítulo, se realiza la validación de las escalas planteadas y se explica la recogida y el análisis de los datos para pasar a ser discutidos en el capítulo 4 de este estudio.

Finalmente, en el capítulo 5, se establecen las conclusiones generales del estudio indicando las limitaciones del mismo y dejando abiertas futuras líneas de investigación al respecto de las variables analizadas.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LA LITERATURA**



## 2.1 Servitización

### 2.1.1 *Introducción*

Ya queda lejos la época en la que no se ponía en duda la diferencia entre oferta de productos y oferta de servicios por parte de las empresas (Schmenner, 2009). Se podía claramente distinguir entre ambas, gracias a cuatro características principales que tradicionalmente se habían requerido a un servicio: intangibilidad, heterogeneidad o variabilidad, inseparabilidad y la cualidad de ser perecederos (IHIP) (Fitzsimmons, Fitzsimmons, & Bordoloi, 2006; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988).

Pero ya Vandermerwe & Rada, (1988) introdujeron el concepto de servitización como una nueva práctica empresarial a través de la cual la oferta de productos por parte de las empresas es sustituida por oferta de servicios o bien complementada por los mismos, añadiendo unas características muy concretas a dichas ofertas: que en su desarrollo tuviera una parte activa el consumidor (co-creación), que tuvieran en cuenta la vida útil completa del producto y la actualización constante de sus prestaciones mediante sistemas tecnológicos, y que la percepción del cliente fuese como una solución en lugar de producto o servicio determinado. Sirva como ejemplo el fabricante de automóviles Tesla que oferta soluciones a la movilidad de particulares mediante actualizaciones tecnológicas constantes de su producto (autoconducción) y servicio de recarga gratuito durante toda la vida útil del vehículo.

De esta manera, la distinción producto-servicio cada vez se hace más compleja y las mencionadas características que históricamente se

consideraban inherentes a los servicios (IHIP) se han revisado y han sido cuestionados atributos tales como la propiedad, la transferibilidad y la generación de valor (Lovelock & Gummesson, 2004; Vargo & Lusch, 2004).

La evolución de las empresas manufactureras hacia la realización de ofertas integradas en productos y servicios, dificulta la posibilidad de distinguir de forma precisa por parte del consumidor entre lo que se consideran productos y lo que se entiende como servicios. Surge entonces la necesidad de encontrar nuevos indicadores para poder clasificarlos y por ello algunos autores sugieren otras definiciones para los servicios (Gadrey, 2000; Hill, 1977) o bien aportan diversos modelos para distinguirlos de los productos como por ejemplo la “Teoría de servicios Unificados” (Sampson & Froehle, 2006), el “paradigma de alquiler/acceso” (Lovelock & Gummesson, 2004), o la Lógica Dominante de Servicios (Vargo & Lusch, 2004; 2008).

Sin embargo, la realidad es que la línea que divide los productos y los servicios se ha visto distorsionada a través de la servitización (Vandermerwe & Rada, 1988). Las empresas tradicionales de manufactura buscan brindar, cada vez en mayor medida, servicios a sus clientes (Chase & Garvin, 1989; Gebauer, 2007; Oliva & Kallenberg, 2003a) ya sea para complementar la venta del producto o bien para desplazar al mismo (Spring & Araujo, 2009), o bien por razones estratégicas como retener al cliente o establecer barreras de entrada a la competencia (Bustinza et al., 2015)

Ya nadie pone en duda el fenómeno de la servitización a pesar de las dificultades que ha ocasionado para su estudio y seguimiento las distintas acepciones que se le han otorgado hoy en día la servitización es una práctica empresarial ampliamente extendida (Martin-Pea & Bigdeli, 2016; Visnjic &

Van Looy, 2011) resultando de interés para distintas disciplinas y numerosos son los estudios que en los últimos años sobre ella se han realizado (Baines et al., 2017; Ostrom et al., 2010) si bien es cierto que en estos estudios ha dominado el análisis de casos (Beuren, Ferreira, & Miguel, 2013).

### *2.1.2 Concepto de servitización*

El proceso de servitización (Baines, Lightfoot, Benedettini, & Kay, 2009; Howells, 2004) se conoce por múltiples denominaciones: sistema de producto-servicio (Davies, Brady, & Hobday, 2006; Tukker, 2004), terciarización (Leo & Philippe, 2001), ir aguas abajo (Wise & Baumgartner, 1999), oferta híbrida (Ulaga & Reinartz, 2011), innovación de modelos de negocio de servicio (Visnjic & Van Looy, 2013), innovación producto-servicio (Bustanza et al., 2017), o servicios avanzados (Baines & Lightfoot, 2013).

Dicho fenómeno consiste en la oferta de las empresas manufactureras de un conjunto de producto-servicio que sea percibido por el cliente como un todo (Brady et al., 2005; Davies, 2004; Goedkoop et al., 1999). En lugar de ofrecer simplemente productos, la empresa puede brindar soluciones completas de producto-servicio (Kastalli, Van Looy, & Neely, 2013) de tal manera que la empresa industrial consigue que el valor del conjunto de bienes y servicios que pone a disposición de su cliente sea más que la suma de las partes individuales, provocando de esta forma sinergias en dicha combinación (Johnson et al., 1999; Mathieu, 2001b). A su vez, va a permitir a la entidad adaptar la oferta que realiza a sus clientes en función de las necesidades específicas que cada uno de ellos tenga (Galbraith, 2002).

### *2.1.3 Product Service System (PSS)*

#### *2.1.3.1 Definición de PSS*

La idea de Sistema de Producto Servicio (Product Service System-PSS) (Goedkoop et al., 1999) está directamente vinculada con el concepto de servitización (Baines et al., 2009). La servitización ha sido tratada como la adición de servicios a un producto concreto. El PSS da un paso más, ofreciendo una combinación de productos y servicios que sea capaz de cubrir conjuntamente las necesidades individualizadas de cada cliente centrándose así en la venta de soluciones integrales (Tischner, Verkuijl, & Tukker, 2002; Tukker, 2004). Para Baines et al., (2007) el sistema de producto-servicio es un tipo especial de servitización donde prima el uso del bien y no su propiedad.

Una solución integrada de productos y servicios es un paquete conjunto de producto físico, servicios e información que añade un mayor valor a la oferta de la unidad empresarial que si fuesen vendidos por separado y que, adicionalmente, condiciona la posibilidad de atender las necesidades individuales de cada uno de sus clientes (Wilkinson, Dainty, Neely, Brax, & Jonsson, 2009).

#### *2.1.3.2 Tipos de PSS*

La oferta que una empresa realiza de un paquete de producto servicio puede producirse por varias vías. Históricamente, las formas en las que se oferta un PSS, se han clasificado en tres categorías principales en función a su mayor orientación al producto o al servicio (Tukker, 2004). Estos tres grupos

principales son: servicio orientado al producto, servicio orientado al usuario y servicio orientado al resultado.

En la primera de estas categorías, servicio orientado al producto, el modelo de negocio se sigue basando en la entrega del producto al cliente, pero añadiéndole servicios extra. Es sobre el producto donde recae la parte central de la transacción y se adicionan servicios para incrementar el valor añadido de la oferta.

En lo que refiere a la segunda categoría, servicio orientado al usuario, el modelo de negocio sigue girando en torno al bien, pero en este caso, no se trasfiere la propiedad del mismo al cliente. El producto continúa siendo propiedad del fabricante y el cliente puede beneficiarse del uso del bien.

Y, por último, la categoría servicio orientado al resultado, donde el objetivo es el resultado de la transacción comercial previamente acordado y no la compra/venta o uso de un producto concreto.

Tukker, (2004) considera que cada una de estas categorías de PSS tienen características muy diversas por lo que las divide, a su vez, en ocho subcategorías (Figura 2-1) de la siguiente manera:

- Servicio orientado al producto
  - Servicio relacionado al producto: en este caso el proveedor vende el producto y además ofrece servicios asociados al uso del mismo tales como mantenimiento o financiación.

- Asesoramiento o consultoría: en esta subcategoría igualmente el bien es vendido al cliente ofreciéndole, al mismo, servicios sobre asesoría o consultoría para optimizar el uso de dicho bien.
- Servicio orientado al usuario
  - Arrendamiento de productos: como corresponde a la categoría de servicio orientado al usuario, la propiedad del producto sigue siendo del proveedor, así como, normalmente, el responsable de mantenimiento y control. En esta subcategoría el cliente paga una cuota al proveedor y se beneficia del uso del producto de manera individual e ilimitada.
  - Alquiler o compartición del producto: las características en cuanto propiedad, mantenimiento y control sobre el bien son las mismas que en la subcategoría de arrendamiento de producto. La diferencia con la subcategoría anterior radica en que el bien puede ser utilizado por distintos clientes de manera secuencial a cambio de pagar una cuota al proveedor.
  - Puesta en común del producto: una vez más se conservan las características de propiedad del bien, mantenimiento y control como en el arrendamiento de productos y, a cambio de una cuota, el cliente puede hacer uso del bien de manera simultánea a otros clientes.

- Servicio orientado al resultado
  - Gestión de la actividad/outsourcing: la empresa subcontrata a un proveedor la realización de una o varias actividades que se miden en indicadores de desempeño de las mismas.
  - Pago por unidad de servicio: no hay traspaso de la propiedad del bien y el cliente paga al proveedor en función de las unidades de producto utilizadas.
  - Resultado funcional: en este caso la transacción proveedor-cliente es puramente un resultado previamente pactado entre ambos con independencia de cómo se alcance este por parte del proveedor y sin compra-venta de productos por parte de los mismos.

Por otro lado, Neely, (2008) considera incompleta la clasificación tradicional de tres tipos de PSS por lo que añade dos nuevas categorías a las inicialmente establecidas (Figura 2-1):

- PSS orientado a la integración: en esta categoría la empresa agrega servicios a su cartera de productos moviéndose hacia abajo en la cadena de valor.
- PSS orientado al servicio: en esta categoría la empresa no ofrece un producto más servicios adicionales sino un producto con servicios integrados.

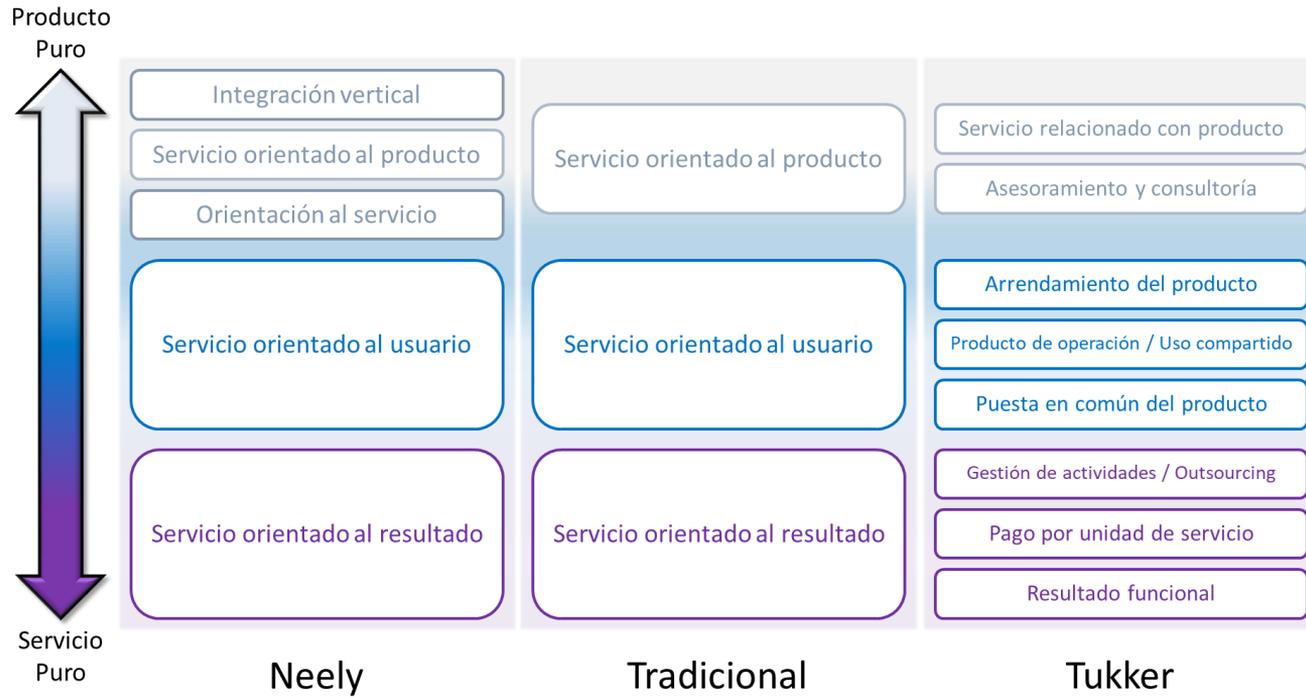


Figura 2-1. Clasificación de PSS  
Fuente: Elaboración propia

En esta misma línea, la literatura ha categorizado el nivel de servitización de las empresas en función a otros parámetros que determinarán el grado de orientación que tiene la empresa hacia los servicios:

- Base del valor de las actividades: la empresa tendrá un mayor nivel de servitización en la medida en que el valor de las actividades de la misma se sustente en la relación con los clientes y no tanto en una relación transaccional (Cannon & Perreault, 1999; Gundlach & Murphy, 1993; Lambert, Emmelhainz, & Gardner, 1996).
- Tipo de oferta: la empresa tendrá un mayor nivel de servitización en la medida en que su oferta integre totalmente productos y servicios en lugar de únicamente añadir servicios periféricos al bien producido por la misma (Boyer, Hallowell, & Roth, 2002).
- Estrategia de producción: la empresa tendrá un mayor nivel de servitización en la medida en que personalice su producto para cada cliente en lugar de producir el mismo en masa (Gilmore & Pine, 1997).

#### *2.1.4 Ventajas y beneficios de servitizar*

A partir del fenómeno de la servitización es obvio que las empresas manufactureras han visto la posibilidad de obtener importantes ventajas y beneficios (Lele, 1997). Aunque no es fácil cuantificar cuáles son dichas utilidades y en qué medida finalmente se cumplen para cada una de las organizaciones que deciden virar su oferta pura en manufactura a una orientada en los servicios, sí podemos enumerar las principales ventajas que, a priori, la literatura otorga a la servitización.

En primer lugar, los servicios proporcionan márgenes mayores e ingresos más constantes en el tiempo que los productos (Anderson, Fornell, & Rust, 1997; Quinn, Doorley, & Paquette, 1989), por lo cual el resultado empresarial debería verse incrementado (Eggert, Hogreve, Ulaga, & Muenkhoff, 2014). Igualmente, requieren menos asignación de activos para fabricarlos que los productos (Davies, Brady, & Hobday, 2007; Wise & Baumgartner, 1999) por lo que la inversión a realizar es también inferior así como el coste de su reparación y mantenimiento. Además, se pueden incorporar a un producto ya consolidado con un ciclo de vida largo y garantizado (Oliva & Kallenberg, 2003a; Potts, 1988) con lo que se reforzaría la idea de mantener los beneficios de la empresa en el tiempo.

Dado que en un modelo de servitización la relación proveedor-cliente debería ser estrecha y permanente para poder atender las necesidades específicas del mismo al customizar el PSS, es irremediable la cercanía entre las partes suponiendo una ventaja competitiva frente a empresas alejadas geográficamente y, especialmente a aquellas organizaciones que compiten en bajos costes (de la Calle & Freije, 2016). En consecuencia, la servitización es entendida como una vía para frenar la fuerte competencia que suponen hoy en día las empresas de costes de producción bajos, formando así una importante barrera de entrada de estos mercados (OECD (Online, 2007)). De hecho, las características intangibles son más complejas de imitar que las físicas puesto que son más difíciles de cuantificar. Esto es, reporta para la entidad oferente del paquete producto-servicio una ventaja competitiva (de la Calle & Freije, 2016).

En resumen, la servitización supone la innovación del modelo de negocio de una organización aumentando la satisfacción del cliente (Ostrom et al., 2010) y por lo tanto su resultado, lo que provoca atraer a los clientes y conservarlos (Gaiardelli, Songini, & Sacconi, 2014; Sacconi, Visintin, & Rapaccini, 2014) además de una mejora de la ventaja competitiva (Suarez, Cusumano, & Kahl, 2013). De esta manera, se mejora la competitividad en los negocios actuales y se abren nuevas áreas de negocio (Baines & Lightfoot, 2013) a la vez que se establecen barreras de entrada a la competencia (Durugbo, 2014; Oliva & Kallenberg, 2003b).

Diversos autores han establecido una clasificación de estas potenciales ventajas que otorga la servitización a las organizaciones.

Baines et al., (2009), realiza una clasificación en tres grandes grupos:

- Ventajas derivadas del aspecto financiero: incremento de margen de beneficios, generación de nuevos tipos de ventas, etc.
- Ventajas derivadas del enfoque estratégico: ventajas competitivas, creación de barreras de entrada, diferenciación empresarial, etc.
- Ventajas derivadas del enfoque de marketing: diferenciación del producto, estrecha relación con el cliente, etc.

A esta clasificación Vladimirova, (2012) añade dos nuevos grupos de ventajas obtenidas por la servitización:

- Ventajas derivadas de la innovación: consecución de valiosa información con la que se podrán elaborar proyectos de Investigación y Desarrollo (I+D).

- Ventajas derivadas de la eficiencia en la entrega: la estrecha relación con el cliente posibilita conocer con rapidez y eficacia sus necesidades lo que provoca una entrega de calidad del producto-servicio.

### *2.1.5 Inconvenientes y desafíos de servitizar*

El principal desafío al cual debe enfrentarse una empresa es el cambio organizacional que debe realizar para poder ofertar un PSS. Las entidades tienen que incorporar nuevas capacidades y competencias a sus procesos (Baines et al., 2009; Shepherd & Ahmed, 2000a). Además, el proceso de servitización es lento (Oliva & Kallenberg, 2003a) y para resultar rentable la empresa tendría que ser capaz de estandarizar sus procesos internos (Kowalkowski, Windahl, Kindström, & Gebauer, 2015). Pero realizar esta estandarización es muy complejo debido a que la oferta integrada de producto-servicio se customiza para cada cliente que, en muchos casos, no quiere que otro cliente se beneficie de una solución que fue desarrollada en exclusiva para él (Gebauer, Joncourt, & Saul, 2016).

Por otro lado, el valor añadido que la literatura otorga al paquete integrado, puede ser no percibido por el cliente de tal manera que las características más demandadas por el mismo sigan siendo el precio y la calidad (Cantín, de Olano, Campos, & Arroniz, 2016). En la misma línea, orientar a la empresa manufacturera hacia los servicios podría derivar en que la entidad perdiese su capacidad de desarrollar productos (Peillon, Pellegrin, & Burlat, 2015) y termine convirtiéndose en una empresa de puro servicio.

Al igual que realiza una clasificación de los beneficios de la servitización, Vladimirova, (2012) enumera aquellos aspectos que identifica como escollos para las empresas en la implantación de un sistema producto-servicio:

- Perspectiva organizativa: reorganización de la estructura de la entidad para poder diseñar, implantar, desarrollar y entregar un PSS centrado en la co-creación con el cliente y con el valor en uso.
- Perspectiva financiera: necesidad de inversión para las nuevas ofertas ya sea procedente de nuevos recursos o por la redistribución de los ya existentes.
- Perspectiva de la relación con el cliente: estrechar la relación con el cliente y mantenerla en el tiempo.
- Perspectiva de la cadena de valor: es posible que algunos de los procesos de la nueva cadena de valor tengan que ser externalizados o bien, al contrario, realizar en casa procesos que se hacían fuera.
- Perspectiva del mercado: básicamente recoge las dudas que los clientes puedan tener al respecto de la nueva oferta surgida del sistema integrado de producto-servicio.

### *2.1.6 Cuando servitizar*

Una vez enumeradas las ventajas e inconvenientes que se pueden derivar de la servitización, puede deducirse que el momento en el cual las empresas deberían servitizar es, en mayor medida, cuando se encuentran operando en un mercado maduro (de la Calle & Freije, 2016). Además, tienden a realizarlo aquellas empresas que tienen un mayor tamaño, las que operan en un mercado altamente desarrollado (Neely, 2008) y amplio geográficamente (Lodefalk, 2013). Finalmente, el proceso de servitización requiere de la

participación de las dos partes (proveedor-cliente) para que se produzca el fenómeno de la co-creación si bien no siempre los clientes quieren ser partícipes de él (Brax, 2005; Bustinza et al., 2013a).

### *2.1.7 Paradoja de la servitización*

La implantación de la servitización en las empresas manufactureras no supone necesariamente el incremento de los beneficios de las mismas. El beneficio puede mantenerse o incluso disminuir produciéndose lo que se conoce como “la paradoja de la servitización” (Neely, 2008). La orientación de la empresa hacia un PSS requiere de la misma un incremento de las inversiones en activos de la entidad y unos mayores costes de personal dada la mayor capacitación de los mismos necesaria para la oferta de servicios que de manufacturas (Gebauer, Fleisch, & Friedli, 2005). Estos sacrificios no siempre son rentabilizados pudiendo superar los costes de implantar los servicios a los ingresos provenientes de la venta de los mismos y de ahí la paradoja de la servitización (Neu & Brown, 2008; Reinartz & Ulaga, 2008).

Es posible que no se produzca mejora del resultado empresarial porque la entidad no ha superado el nivel crítico de oferta de servicios (Fang, Palmatier, & Steenkamp, 2008). A pesar de esto, la presencia de los servicios en la industria manufacturera sigue incrementándose siendo utilizados principalmente como ventaja competitiva en los mercados en los que ya opera la empresa (Bowen, Siehl, & Schneider, 1989; Davies et al., 2006; Gadiesh & Gilbert, 1997; Quinn et al., 1989; Wise & Baumgartner, 1999) más que para explorar nuevas vías de negocio. Por lo tanto, la estrategia de la empresa en lo que a rentabilidad se refiere no necesariamente es aumentarla sino mantener la que ya tiene (de la Calle & Freije, 2016).

Por tanto, la prestación de los servicios es una tarea muy compleja a veces subestimada por las empresas encontrándose, en algunas ocasiones, con no conseguir rentabilizar la inversión realizada al no transformarla en incremento de resultados.

### *2.1.8 Empresas que han servitizado: algunos ejemplos*

Se considera a IBM como ejemplo de empresa que comenzó a servitizar. En los inicios de los 90 introduce los servicios en su cartera de oferta para salir de la grave crisis que le había ocasionado llegar tarde al negocio de los PCs (Chesbrough & Spohrer, 2006; Gebauer et al., 2016).

En el caso de Xerox, su modelo de negocio consiste en encargarse del mantenimiento de sus equipos mientras el usuario únicamente paga por las copias que realiza (Cohen, Agrawal, & Agrawal, 2006; Cusumano, Kahl, & Suarez, 2015).

Rolls-Royce's y su *power-by-the-hour-service*, es otro ejemplo de servitización donde los clientes, en lugar de comprar los motores de reacción y además contratar su mantenimiento, pagan un precio establecido por cada hora de servicio de dichos motores en un caso claro de paquete producto-servicio (Gebauer et al., 2016; Howells, 2000).

Ericsson es un caso más en el cual una empresa de producción aprovecha el método de la servitización creando su propia división de servicios en 1.999. Según sus propios directivos, Ericsson comenzó vendiendo productos y regalando servicios y terminó siendo un PSS en un proceso que denominaron "la evolución de los servicios" (Gebauer et al., 2016).

GE y Siemens (Johnstone, Dainty, & Wilkinson, 2009) son más ejemplos de empresas en las que los servicios se han convertido en su principal fuente de ingresos (Mathieu, 2001a).

### 2.1.9 Transformación a PSS

La literatura sobre el fenómeno de la servitización hoy en día ya es amplia y extensa pero el gran reto sigue siendo conocer cómo debe realizarse el proceso de transformación de una empresa manufacturera a un PSS.

En un intento de estandarizar dicho proceso de conversión, (Gustafsson, Edvardsson, & Brax, 2005) estudiaron el caso de una empresa puramente industrial que se transformaba en una oferente de PSS. Identifican seis desafíos principales asociados a la integración de productos y de servicios dentro de las estrategias generales de la organización: diseño de productos, producción, entrega, marketing, comunicación y relaciones con los clientes. Los autores se centran en un caso de estudio de una empresa productora de equipos industriales que quiere añadir a su oferta el mantenimiento de dicha maquinaria. El proyecto no tiene éxito y del estudio se extraen una serie de premisas básicas para que este tipo de paquetes sean productivos: tanto proveedor como cliente deben entender el concepto de servicio, tener una estrecha relación entre ellos, orientar al cliente a la co-producción, y valorar la gran importancia que tiene para la empresa un sistema integrado de información. En conclusión, la entidad tiene como desafío adaptarse a un nuevo modelo de negocio (Macintyre, Parry, & Angelis, 2011).

El método *Industrial service blueprinting* (ISB) es utilizado por (Biege, Lay, & Buschak, 2012) para establecer unas normas que faciliten la transición de las

empresas manufactureras a empresas oferentes de paquetes de producto y servicio destacando la necesidad de plasmar gráficamente la comunicación e interrelación que se da entre proveedor y cliente y entre proveedor y los socios externos.

Baines et al., (2009) enumeran las características que debe cumplir el PSS para ser desarrollado exitosamente, así como las necesidades de modelo de negocio que estos sistemas requieren de los que cabe destacar:

- La gestión gira en torno a la elaboración del producto
- Capacidad de reparación y mantenimiento
- Situación cercana al cliente
- Alto conocimiento por parte de los empleados tanto del producto como de la relación con el cliente
- Disponibilidad para ofrecer el producto con servicios incorporados

(Martinez, Bastl, Kingston, & Evans, 2010) desarrollan un estudio de caso para analizar los principales retos a los cuales se enfrenta una entidad que quiere transformarse de empresa puramente manufacturera a una empresa que ofrece un paquete conjunto de productos y servicios. Para ello, escogen a una entidad fabricante de bienes de capital de alto valor para la industria aeroespacial, que se sitúa en esos momentos en un nivel de servitización bastante avanzado y que denominan ServPro. Realizan entrevistas sobre su experiencia al personal clave de la organización en las áreas de ingeniería de diseño, reparación de componentes, servicios de innovación/marketing, proyectos, servicios post-venta, operaciones de fabricación, servicios al cliente y cadena de suministros. Entrevistan al personal estratégico (comerciales, servicio al cliente, producción) de dos de sus principales

proveedores en aras de conocer también su experiencia sobre el proceso de transformación a PSS.

Tras este análisis, llegan a la conclusión de que las organizaciones se encuentran con escollos tanto internos como externos a la hora de realizar el mencionado proceso de transformación. Clasifican los desafíos internos en cinco grupos principales:

1. Cultura de servicios integrados: la servitización hace necesario una relación más estrecha entre proveedor y cliente aumentando el número de empleados necesarios para mantener con eficacia dicha relación. Esto es, un importante número de trabajadores debe mantener una cultura de prestación de servicios y venta de producto conjunta y el estudio evidencia que esta premisa no es sencilla de alcanzar por las organizaciones empresariales manufactureras que siguen ancladas en una fuerte orientación tecnológica.
2. Entrega de la oferta integrada: la organización tendrá que definir de forma clara y concisa las características y condiciones de la oferta integrada, de tal manera que no puedan surgir malentendidos entre el cliente y todos los empleados que tengan que estar en contacto con el mismo que puedan alterar las expectativas sobre el PSS contratado. La capacidad de respuesta tiene que ser rápida y de calidad. En algunos casos, es el propio cliente el que no alcanza a entender que el PSS es un conjunto integrado del bien y de los servicios y, por lo tanto, no puede prescindir de una parte del mismo sin que se vea alterado el resultado de la oferta.

3. Procesos y capacidades internas: la empresa está preparada para fabricar un producto por lo que debe rediseñar sus procesos y definir sus capacidades internas en base a la cultura del servicio y no sólo del bien. Igualmente, las medidas de desempeño deben alinearse en función de la nueva oferta y no en base a la producción de bienes.
4. Alineamiento estratégico: un proveedor de PSS debe alinear su mentalidad y su comprensión interna mediante un lenguaje común hacia la oferta de un paquete de producto-servicio con la que tiene el cliente, de forma que pueda entender, en mayor medida, las expectativas y necesidades que dicho cliente tiene del mismo.
5. Relaciones con proveedores: la petición principal de los dos proveedores estudiados de la empresa oferente de PSS, es la necesidad de una mayor comunicación entre las organizaciones (necesaria para el buen funcionamiento del PSS al igual que lo es la relación de la misma con su cliente). Los proveedores encuentran imprescindible implicarse en mayor medida de los procesos y decisiones de la empresa servitizada para cumplir así con mayor garantía sus expectativas.

#### *2.1.10 Cambio organizacional*

Sin duda alguna el proceso de transformación de una empresa manufacturera a una empresa oferente de un paquete integrado de producto y servicio hace necesario importantes cambios en la organización de la empresa (Biege et al., 2012; Johnson & Mena, 2008; Windahl, Andersson, Berggren, & Nehler, 2004) que deberá definir nuevos modelos de negocio para incorporar los nuevos elementos intangibles en su oferta (de la Calle & Freije, 2016). Este proceso

no resulta en muchos casos sencillo (Macintyre et al., 2011) debido a que la pura unión de los productos y de los servicios no es suficiente por sí misma para la creación de valor (Biege et al., 2012).

En el caso del sector musical se está virando de la venta de la música en formato físico a la venta de la música en formato digital modificando los modelos de negocios de esta industria (Parry, Bustinza, & Vendrell-Herrero, 2012).

### *2.1.11 Conclusión*

Como conclusión, siguiendo a (Robledo, Soares, & Morales, 2016), una definición integral de servitización debería contener al menos los siguientes aspectos:

- mejora de los procesos y capacidades
- la competencia a través de un PSS en lugar de únicamente producto
- adopción de un nuevo modelo de negocio
- creación de valor mutuo (bidireccionalidad)
- desarrollo de canales de comunicación tanto dentro de la organización como entre el proveedor y cliente.
- co-creación de soluciones (proveedor-cliente)
- el aprendizaje mutuo y la colaboración en el diseño y la entrega de servicios
- generación de nuevas fuentes de ingresos, beneficios más elevados, establecer relaciones a largo plazo y una ventaja competitiva permanente

No obstante hoy en día sigue siendo un reto el cómo y cuándo realizar el proceso de servitización (Baines et al., 2017; Neely, 2008).

## 2.2 Nuevos modelos de negocio

### 2.2.1 *Introducción*

La literatura no se ha centrado en el análisis del desarrollo de los modelos de negocio: este no ha sido realizado por parte de la teoría económica ya que no tiene cabida en sus estudios económicos teóricos en los que simplemente el producto es vendido si su valor supera la utilidad que reporta al cliente (Amit & Zott, 2001), y tampoco por los análisis sobre las organizaciones y estrategias empresariales o por el marketing (Coombes & Nicholson, 2013; Teece, 2010). A pesar de ello, sí hay algunos estudios al respecto como el elaborado por (Prahalad & Ramaswamy, 2000) en el cual determinan que la unidad de análisis de una organización empresarial ya no es únicamente la propia compañía sino que hay que observar el conjunto de proveedores, clientes, inversores y socios en general de la entidad. En este sentido, (Freytag & Clarke, 2012; Mahadevan, 2000) realizan su argumentación atendiendo a las redes empresariales.

Sin embargo, establecer un correcto diseño de modelo de negocio en la compañía es básico para la obtención de unos buenos resultados empresariales (Hedman & Kalling, 2003; Mahadevan, 2000; Morris, Schindehutte, & Allen, 2005; Porter, Michael, & ilustraciones Gibbs, 2001; Zott, Amit, & Massa, 2011).

### *2.2.2 Concepto de modelo de negocio*

Un modelo de negocio establece cómo la empresa crea y entrega valor a los clientes y cómo consigue transformar los pagos que recibe como contraprestación en beneficios (Teece, 2010). Es la representación del contenido, la estructura y la gestión de las operaciones de compra/venta que realiza la entidad para crear valor obteniendo el mayor rendimiento posible a los recursos de la empresa (Amit & Zott, 2001).

Siguiendo a (Timmers, 1998) un modelo de negocio se define como la estructura diseñada para la entrega de productos y de servicios que oferta la empresa incluyendo el desarrollo de los flujos de información, el papel de varios de los participantes en el negocio así como el beneficio esperado para los mismos y una relación de los activos necesarios para desarrollar su actividad y que, según (Venkatraman & Henderson, 1998), debe analizarse desde la perspectiva de la relación con el cliente, la gestión de los recursos y del aprovechamiento del conocimiento.

Teece, (2010) establece que el diseño de un modelo de negocio se debe abordar de una manera integral y tiene que satisfacer al menos los siguientes aspectos:

- Adecuar las tecnologías y características que se añadirán al producto o servicio.
- Estimar la utilidad que obtendrá el cliente del uso del producto o servicio.
- Delimitar los segmentos de mercado objetivo.
- Conocer el flujo de ingresos.

- Identificar los mecanismos para captar valor.

En esta línea Chesbrough & Rosenbloom, (2002) establecen las seis funciones que un modelo de negocio debe cumplir instaurando así los ítems donde la innovación puede aportar valor al sector:

- Ítem 1: Estructura la propuesta de valor de la empresa mostrando más adecuadamente las ofertas de productos y servicios que se desarrolla implícitamente con la nueva tecnología.
- Ítem 2: Identifica los segmentos de mercado a los cuales debe enfocarse la empresa concretando las actividades de generación de beneficios potenciales.
- Ítem 3: Articula la estructura de la cadena de valor mediante la cual la empresa crea y canaliza la oferta de productos y servicios.
- Ítem 4: Valora la estructura de costes e ingresos potenciales que puede ocasionar la oferta de productos y servicios de la entidad.
- Ítem 5: Muestra la posición que ocupa la empresa en la relación que se establece entre proveedores y clientes, así como sus posibles socios y competidores.
- Ítem 6: Desarrolla la estrategia competitiva de tal manera que el modelo de negocio suponga ventajas competitivas que se mantengan en el tiempo.

En la Tabla 2-1 se muestran algunos ejemplos de empresas que han creado valor en base al desarrollo innovador de cada una de estas funciones de los modelos de negocio (Chesbrough, 2007).

Parámetro generador de valor	Empresa	Descripción
Ítem 1: Propuesta de valor	GE Aircraft	Su propuesta de valor de venta de motores a aerolíneas se convierte en ventas por horas de vuelo.
Ítem 2: Mercado objetivo	Ryanair	Su mercado objetivo es el de los viajeros por ocio en lugar de viajeros por negocios
Ítem 3: Cadena de valor	Wal-Mart	Su cadena de suministros es un referente para el sector.
Ítem 4: Fuente de ingresos	Xerox	En lugar de vender sus fotocopiadoras las alquila
Ítem 5: Red de empresas	Ryanair	Negocia acuerdos insólitos con aeropuertos regionales infrautilizados
Ítem 6: Estrategia competitiva	Southwest	Su modelo de negocio basado en costes bajos ha resultado de muy difícil imitación para el resto de aerolíneas

Tabla 2-1. Casos de empresas con nuevos modelos de negocio  
Fuente: Adaptado de Chesbrough, (2007)

### 2.2.3 Secuencias de los modelos de negocio: el Marco del Modelo de Negocio

Chesbrough, (2007) establece seis tipos de modelos de negocio con la finalidad de secuenciar las fases en las que se puede dividir el proceso de conversión de un modelo de negocio sencillo a uno más complejo y evolucionado en lo que denomina Marco del Modelo de Negocio (BMF: *Business Model Framework*):

- Tipo 1: Modelo de negocio indiferenciado. La empresa actúa a través de un modelo cuyos parámetros no están establecidos. Se dedica fundamentalmente a la venta de productos y servicios básicos y atrae a clientes cuyos criterios de elección son el precio y la disponibilidad del bien. No se diferencia de la mayoría de las empresas competidoras.
- Tipo 2: Modelo de negocio con alguna diferenciación. En este tipo de modelo la empresa ha conseguido alguna diferenciación en su producto o servicio (ya no son tan básicos) lo que puede llevarle a su vez a distinguirse en su modelo de negocio de las empresas que se engloban en el tipo 1. De esta manera, una empresa perteneciente al tipo 2, se enfrenta a un segmento de mercado menos saturado y a un cliente cuyos criterios de elección ya no son únicamente el precio y la disponibilidad del producto. Ahora bien, este tipo de empresas suelen tener problemas para mantener su diferenciación y para no quedarse estancada debido a los nuevos avances tecnológicos.
- Tipo 3: Modelo de negocio segmentado. Este tipo de empresa ha conseguido diversificar sus clientes enfrentándose por un lado a los consumidores que toman sus decisiones de compra en función al precio y, por otro lado, a los clientes que buscan obtener un resultado del producto. Por esta vía, la organización obtiene un mejor rendimiento del mercado y puede diversificar también sus canales de distribución de bienes y productos. Esta forma de actuar de la empresa conlleva adoptar un modelo de negocio más detallado y elaborado dotando a la entidad de una mayor estabilidad ante las

innovaciones si bien, sigue siendo frágil ante los grandes cambios tecnológicos y de mercado.

- Tipo 4: Modelo de negocio con conocimiento del entorno. La empresa aumenta su relación con clientes y proveedores por lo que adquiere del exterior ideas y tecnología para el desarrollo del negocio. Esto le permite reducir costes y reajustar sus ofertas con mayor celeridad asumiendo además menores riesgos al ser compartidos con los proveedores y los clientes.
- Tipo 5: Modelo de negocio integrado con la innovación. En este tipo el modelo de negocio desarrolla un rol fundamental en la organización siendo por sí mismo un foco de atención de la entidad. La participación de proveedores y clientes se realiza de manera oficial compartiendo conocimientos y estructuras empresariales intentando innovar tanto en tecnología, como en canales de distribución o en reducción de costes.
- Tipo 6: Modelo de negocio como plataforma adaptable. La característica sustancial de este modelo de negocio es la flexibilidad. Las empresas englobadas en este tipo tienen un modelo de negocio que se adapta con rapidez y eficacia a los cambios de tecnología y necesidades del mercado y los clientes y los proveedores estrechan más su relación con la entidad convirtiéndose en socios.

Una vez que la empresa determina en qué tipo de modelo de negocio se encuadra, puede estudiar y analizar cómo realizar su evolución hacia otro modelo de negocio más sofisticado.

#### *2.2.4 Modelo de negocio como ventaja competitiva*

Actualmente y debido en gran medida al uso generalizado de internet, la disponibilidad de los productos y servicios se ha visto incrementada (Dutta & Segev, 1999), la información y comparación sobre los mismos se ha multiplicado (Evans & Wurster, 2000; Shapiro & Varian, 2013), han desaparecido prácticamente los límites geográficos y algunos de los intermediarios antes necesarios para realizar las transacciones ya no tienen ninguna utilidad disminuyendo así los costes de realizar las mismas (Amit & Zott, 2001). Todas estas transformaciones hacen que las empresas tengan que innovar en sus modelos de negocio porque, sin un modelo de negocio adecuado, es posible que la empresa no consiga rentabilizar las innovaciones tecnológicas (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Teece, 1986). De esta manera, los nuevos modelos de negocio pueden colaborar a la adquisición por parte de la entidad de ventajas competitivas duraderas.

La ventaja competitiva conseguida gracias al uso de nuevos modelos de negocio es más difícil de imitar que una actividad o un recurso concreto (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011) y perdurará en el tiempo en la medida de que éste no sea copiado y adaptado por las empresas de la competencia (Teece, 1986).

En esta línea (Amit & Zott, 2001) establecen cuatro fuentes de creación de valor de un modelo de negocio que puede aportar esa ventaja competitiva a la organización durante el máximo tiempo posible:

- Eficacia: cuando los costes de transacción disminuyen, ya sea por una mejor información sobre precios, características o disponibilidad del producto, más eficaces serán las transacciones y mayores los resultados empresariales (Williamson, 1979).
- Complementariedades: la oferta de la empresa mejora si ofrece al cliente productos complementarios que aporten mayor valor que la suma de los mismos por separado (Brandenburger & Nalebuff, 2011) o bien un paquete de producto servicio (Baines et al., 2007; Neely, 2008; Tukker, 2004). Del mismo modo puede darse dicha complementariedad en los canales de distribución (uso de los canales habituales e internet).
- *Lock in*: la empresa debe intentar retener al cliente para que realice futuras transacciones. Existen numerosos métodos para efectuar esta práctica como programas de fidelidad al cliente o el desarrollo de diseños propios para ejecutar la transacción que, una vez aprendido por parte del cliente, haga cómoda su realización (Teece, 1986).
- Novedad: las innovaciones de la empresa se deben en mayor medida a la incorporación de los avances tecnológicos a los productos y servicios, pero también en la forma de hacer negocios.

En la medida en la cual la empresa sea capaz de explotar cada uno de estos cuatro puntos, teniendo en cuenta que entre ellos se retroalimentan, mayor será la ventaja competitiva que adquiera frente a sus competidores y más fácil le resultará mantenerla en el tiempo (Amit & Zott, 2001).

El comercio electrónico, al operar a través de nuevos sistemas para realizar las transacciones, está provocando el desarrollo de nuevos modelos de

negocio (Balocco, Perego, & Perotti, 2010) que, en el caso de la industria musical, puede repercutir en la estimulación de la demanda (Hilletoft, 2011) y la recuperación de las ventas perdidas en los últimos tiempos pero, a su vez, el desconocimiento del uso de los mercados electrónicos por parte del cliente podría provocar la caída de las transacciones (Parry et al., 2012).

Es en los modelos de comercio electrónico donde aumenta el potencial de las cuatro fuentes de creación analizadas (Amit & Zott, 2001).

### *2.2.5 Relación modelos de negocio con servitización*

Convertir una empresa en un PSS supone flexibilizar la gestión de la organización para adaptar la misma a las distintas necesidades de los productos y de los servicios (Galbraith, 2002; Sharma & Molloy, 1999). Introducir en una empresa puramente manufacturera la prestación de servicios supone una gran transformación de la entidad. El modelo de negocio adecuado para la oferta de productos no es adecuado para una empresa que se complementa con la entrega de servicios (Gopalani, 2010; Shepherd & Ahmed, 2000b) que implica uno de los mayores retos a los que se enfrenta una entidad manufacturera (Henrique, Ellram, Annibal José Scavarda, & Cooper, 2007; Neely, 2008).

El concepto de servitización se engloba en la idea de complementariedad de los modelos de negocio de (Amit & Zott, 2001), bien sea añadiendo servicios a los productos o por las nuevas formas de colaboración entre la red de empresas (socios-clientes-proveedores).

Los modelos de negocio que cubren las necesidades de una empresa para convertirse en un PSS analizadas previamente en este estudio, cumplirían las características de los tipos 5 y 6 de la clasificación establecida por Chesbrough, (2007) que son los más avanzados y sofisticados.

Para finalizar, el concepto de servitización y nuevos modelos de negocio están estrechamente relacionados de tal manera que estos últimos pueden hacer exitoso el proyecto de PSS (de la Calle & Freije, 2016) evitando así que se produzca la famosa “paradoja de la servitización” (Figura 2-2).



Figura 2-2. Flujo de transformación hacia un PSS  
Fuente: Elaboración propia

## 2.3 Empresas de Servicios Intensivos en Conocimiento

### 2.3.1 Introducción

Las empresas acuden en ocasiones a proveedores externos, para adquirir bienes o servicios que la entidad podría producir internamente centrándose así en aquellas actividades que son nucleares para la organización. De esta manera pueden establecer los límites de la misma (Venkatesan, 1992) . Esta práctica empresarial ha recibido la atención de la literatura y son muchos los estudios que sobre ella se han realizado (Lafuente et al., 2016). En los últimos años ha incrementado la tendencia a subcontratar, en concreto, servicios que

requieren de unos conocimientos específicos (Miozzo & Grimshaw, 2005) lo que ha provocado la aparición de las llamadas Empresas de Servicios Intensivos en conocimientos (KIBS: Knowledge Intensive Business Services). El conocimiento es un activo principal para las empresas y supone para las mismas un origen para la adquisición de ventajas competitivas (Grant, 1996; Winter, 1998) y la consolidación de los mercados (European Commission 2007,2012).

### *2.3.2 Externalización de actividades u Outsourcing*

El outsourcing es definido como la vía para obtener del exterior un bien o servicio que podrían ser proporcionados por la propia empresa (Domberger, 1998; Elfring & Baven, 1994; Finlay & King, 1999; Mclvor, 2005).

Una organización no debe crecer ilimitadamente para evitar la aparición de diseconomías de escala (Coase, 1937) y, en este aspecto, es de utilidad la subcontratación de actividades (Bustinza et al., 2010a). Cada organización deberá decidir por lo tanto que funciones subcontrata y cuales incorpora en su cadena de producción buscando un equilibrio entre ambas opciones (Rothaermel, Hitt, & Jobe, 2006). Las empresas deben centrarse en aquellas actividades que constituyen el núcleo central de la misma y que le aportan ventajas competitivas (Venkatesan, 1992).

Existen diversos estudios que establecen pautas sobre la decisión de subcontratación como el que realizan (Mclvor & McHugh, 2000) enumerando las fases que tiene que realizar la empresa antes de subcontratar o el de (White & James, 2000) en el cual elaboran un mapa con los tramos concretos sobre cómo abordar dicho proceso.

### *2.3.3 Principales teorías sobre el outsourcing*

Son muchos los puntos de vista desde los que se ha estudiado el outsourcing. A continuación, se detallan las teorías más destacadas:

#### *2.3.3.1 Teoría de los Costes de Transacción*

Tradicionalmente ha sido la utilizada para justificar el uso del outsourcing por parte de las organizaciones empresariales. Postula que, llegado un determinado volumen de la empresa, los costes de coordinar y gestionar tal cantidad de funciones de la entidad serán superiores a los de acudir a empresas externas para adquirir determinadas actividades. Llegado ese punto, a la empresa no le interesará seguir creciendo y se autoimpondrá unos límites utilizando el outsourcing.

Acorde con dicha teoría se deben subcontratar aquellas actividades en las que el beneficio de adquirirlas del exterior supere a los costes de realizar dicha transacción acotando así los límites de la empresa (Coase, 1937; Williamson, 1985).

Esta corriente establece además tres condiciones para externalizar una actividad:

- Que no se repita con mucha frecuencia.
- Que requiera activos poco específicos para su realización.
- Y que la incertidumbre bajo la que se realiza la operación de compra-venta no sea elevada.

### *2.3.3.2 Teoría Basada en los Recursos y Capacidades*

Se fundamenta en la idea de que las empresas consiguen ventajas competitivas sostenibles porque detentan determinados recursos que no están al alcance del resto de organizaciones. Según esta teoría, es esto lo que permite obtener unos mayores resultados a la entidad y no las características de competencia del mercado en el cual operan (Barney, 1986; Grant, 1991; Penrose, 1959).

Según Prahalad & Hamel, (1990) los recursos que pueden hacer que la empresa obtenga ventajas competitivas duraderas en el tiempo deben cumplir las siguientes características:

- Favorecer la entrada de la empresa a mercados diversos.
- Facilitar el incremento de la satisfacción de los clientes.
- Ser difícilmente imitables.

Dado que, como se ha expuesto, hay recursos que facilitan la adquisición de ventajas competitivas, la entidad debe centrarse en realizar internamente las actividades que utilicen dichos recursos y externalizar las que no hagan uso de ellos.

### *2.3.3.3 Teoría de Capacidades Dinámicas*

Esta corriente deriva de la Teoría de Recursos y Capacidades. Se basa también en la idea de que las empresas poseen recursos y capacidades valiosos, peculiares, inimitables e insustituibles que las diferencian del resto de entidades (Barrales-Molina, Bustinza, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2013) con la

característica de que lo hacen en entornos cambiantes y dinámicos (Cepeda & Vera, 2007; Easterby-Smith & Prieto, 2008).

Capacidades dinámicas son recursos de los que dispone la empresa para resolver los problemas a los que se enfrenta cuando detecta oportunidades y amenazas en mercados cambiantes y modificar así la base de sus propios recursos (Barreto, 2010). Teece, Pisano, & Shuen, (1997) lo definen como los recursos que tiene la entidad para unir, construir y rediseñar las funciones tanto internas como externas para poder dar una respuesta eficaz a los cambios del mercado.

#### *2.3.4 Concepto de Knowledge Intensive Business Services (KIBS)*

Un caso particular de outsourcing es que hace uso de las denominadas Empresas de Servicios Intensivos en Conocimiento o Knowledge Intensive Business Services (Miles, 2005) las considera entidades particulares que surgen con la finalidad de dar respuesta al aumento del outsourcing de actividades y servicios que requieren conocimientos específicos tanto tecnológicos como de mercado. (Muller & Zenker, 2001) las definen como empresas oferentes de servicios altamente cualificados que aportan un gran valor añadido a las empresas contratantes y (Miozzo & Grimshaw, 2005) establecen que aportar servicios complementarios al proceso productivo de las organizaciones para los que se requiere conocimientos desarrollados, tecnologías avanzadas y estrategias innovadoras.

Miles et al., (1995) clasifica las KIBS en dos grupos, las KIBS tipo I se basarían en los servicios que denomina tradicionales como la contabilidad y gestión empresarial, asesoría jurídica y sobre valores financieros, servicios de

construcción, relacionados con el medio ambiente y limpieza. Las KIBS tipo II incluyen aquellas que prestan servicios que se basan en la utilización de los avances tecnológicos tales como I+D, consultoría de gestión de nuevas tecnologías, instalación y mantenimiento de redes o soporte de software. La diferencia entre los dos tipos radica en que en las segundas se hace un uso intensivo de las innovaciones tecnológicas.

La función de las KIBS es facilitar a las empresas la obtención de servicios muy cualificados mejorando así sus actividades y procesos (Lopez & Solis, 2016) e incentivando la innovación (Simmie & Strambach, 2006). Pero los beneficios de estas empresas van más allá creándose redes de socios que se retroalimentan con los conocimientos de cada organización (Smedlund, 2006) mejorando las capacidades de la misma y sus clientes (Leiponen, 2005). La prestación de servicios por parte de las KIBS se nutre de una estrecha relación del cliente para conocer sus necesidades y poder adaptarse a los cambios de estas e incrementar así su competitividad (Kamp & Iñigo Ruiz, 2017).

Concretando, y según establecen Muller & Zenker, (2001) las KIBS presentan tres características:

- El servicio ofrecido a sus clientes es intensivo en conocimiento.
- Aportan soluciones a problemas de las empresas.
- Relación estrecha y bidireccional con su cliente.

Y que presentan las siguientes funciones (Gadrey, 1994):

- La detección y análisis de problemas.
- Valoración de la solución a estos problemas.

- Participación en el desarrollo de la solución.

Por lo tanto, algunas empresas deciden acudir al outsourcing en busca de innovación y de creación de conocimiento (Dyer & Nobeoka, 2000; Hagedoorn, 1993) de tal manera que esta tendencia ha provocado en los países desarrollados un incremento en el número de Empresas de Servicios Intensivos en Conocimientos (Miles, 2005; Miozzo & Grimshaw, 2006).

### *2.3.5 Ventajas e inconvenientes de la subcontratación*

Una vez que la empresa decide externalizar alguna actividad, estas son las principales ventajas de las que se puede beneficiar:

- Disminución de los costes de producción dado que el proveedor dispone de economías de escala mayores que la empresa (Champy, 1996; Kakabadse & Kakabadse, 2000; Roberts, 2001; Ulrich & Ellison, 2005; Vining & Globberman, 1999; Willcocks & Currie, 1997).
- Transforma los costes fijos en costes variables liquidando activos con un proveedor aumentando la capacidad de aportar soluciones (Blumberg, 1998; Drew, 1995; Kakabadse & Kakabadse, 2000; Kriss, 1996; Quinn & Hilmer, 1994).
- Incrementa la flexibilidad de la entidad aportando la agilidad necesaria en el diseño de la organización empresarial de tal manera que pueda dar una respuesta ágil y eficaz a los cambios de demanda (Antonucci, Lordi, & Tucker III, 1998; Campbell, 1995; Kakabadse & Kakabadse, 2000; Muscato, 1998; Quinn & Hilmer, 1994; Roberts, 2001; Ulrich & Ellison, 2005).

- Facilita a la organización al focalizarse en las actividades principales de la empresa “core” que supongan ventajas competitivas. Dado que el número de funciones a gestionar por parte de los directivos es menor debido a la subcontratación, estos podrán centrarse en la actividades principales y desarrollar todos sus conocimientos en ellas (Champy, 1996; Leavy, 1996; McIvor & McHugh, 2000; Quinn & Hilmer, 1994; Sislian & Satir, 2000).
- Las necesidades de inversión en capital fijo son menores puesto que se destinan únicamente a las necesidades del “core” de la entidad (Kakabadse & Kakabadse, 2000; Muscato, 1998; Ulrich & Ellison, 2005). Al externalizar las actividades no fundamentales, quedan recursos liberados para poder aplicarlos a aquellas funciones que sí aportan ventajas competitivas a la organización.
- Uso de las nuevas tecnologías. A través del outsourcing las empresas pueden hacer uso de las tecnologías más avanzadas de una manera eficiente y beneficiarse de los conocimientos de la empresa subcontratada (Campbell, 1995; Kakabadse & Kakabadse, 2000; Wright, 2001).

A pesar de los importantes beneficios que el outsourcing supone, también pueden surgir diversos inconvenientes de los cuales se destacan los siguientes:

- Control de costes. Al subcontratar actividades la empresa puede no conocer bien todos los costes que ocasiona y además realizar una incorrecta clasificación de los mismos en función de su variabilidad. Esto puede provocar deficiencias a la hora de la toma de decisiones (Antonucci et al., 1998; Brown, 1997; Dubbs, 1992; Kakabadse & Kakabadse, 2000).
- Reduce la flexibilidad de la organización. Se ha mencionado anteriormente como ventaja de la externalización un incremento de la flexibilidad empresarial pero si las decisiones sobre las actividades a subcontratar son erróneas puede provocar la pérdida sobre el control de algunas funciones determinantes de la empresa produciendo precisamente el efecto contrario al deseado: la pérdida de la flexibilidad operativa de la empresa (Antonucci et al., 1998; Gordon & Walsh, 1997; Roberts, 2001).
- Disminución sobre el control del “core”. Al externalizar algunas de las funciones de la empresa se puede perder la sinergia de estas actividades con algunas de las que se siguen realizando internamente dado que existe un determinado grado de dependencia entre las tareas que forman parte del “core” y de las que no (Kakabadse & Kakabadse, 2000; Lonsdale, 1999; Quinn & Hilmer, 1994).
- Diferenciar las actividades principales. No siempre es sencillo determinar que funciones de la empresa forman el núcleo principal de la misma y además, aquellas que lo son hoy pueden no serlo en un futuro y a la inversa (Berggren & Bengtsson, 2004; Hendry, 1995).

- Dependencia de los proveedores. Lógicamente al externalizar la empresa se crea determinada vulnerabilidad y dependencia de sus proveedores y está sujeta a los incumplimientos que estos hagan de sus contratos en cuanto a plazos de entrega, calidad, características, privacidad de información sensible etc. (Avery, 2000; Brown, 1997; Elliott, 1995; Kakabadse & Kakabadse, 2000; Laabs, 1993; Lonsdale, 1999).
- Elección de los proveedores. En la medida en que la empresa depende de los proveedores para desarrollar su actividad, una mala elección de los mismos puede ocasionar fallos en la entrega de sus productos o servicios a los clientes (Domberger, 1998; Gordon & Walsh, 1997; Klopach, 2000; Lee & Kim, 1999).
- Volver a internalizar actividades. Si a raíz de los inconvenientes anteriores la entidad decide volver a realizar ella misma las actividades subcontratadas, puede encontrar numerosos problemas para incorporarlas nuevamente a su cadena de valor (Campbell, 1995; McIvor & McHugh, 2000; Paoli & Prencipe, 1999; Roberts, 2001).

## 2.4 Modelo teórico: Establecimiento y justificación de las hipótesis

### 2.4.1 *Relación de las KIBS y la servitización*

En el caso del estudio de Biege et al., (2012) mencionado en el capítulo 2 de esta investigación, se muestra que una parte de los sub-procesos que sigue la empresa se externalizan y los autores del mismo proponen como futura línea de investigación la observación de los pros y los contras del uso del outsourcing para transformar una empresa de producción en una empresa

de producto-servicio. Por otro lado, Baines et al., (2009), al analizar las características de la cadena de suministro para las empresas con orientación PSS, indican que las mismas tienen una amplia gama de socios que colaboran estrechamente con la entidad para poder ofrecer los servicios que forman parte del paquete. En ambos estudios, los autores indican que esta transición de empresa productora a empresa de paquete de producto-servicio puede verse facilitada por la subcontratación de algunos de los procesos de producción, prestación de servicios y gestión de la entidad. En el caso concreto de las PYMES, la necesidad del uso de las KIBS es todavía más evidente: debido a su mayor escasez de recursos, se encuentran con más limitaciones a la hora de prestar servicios adicionales a sus clientes que requieran de una alta sabiduría y, a través de las Empresas de Servicios Intensivos en Conocimientos pueden subsanar esta deficiencia (Muller & Zenker, 2001).

Bikfalvi, Lay, Maloca, & Waser, (2013) realizan un estudio empírico, partiendo de los datos recogidos en la Encuesta Europea de Manufactura (*EMS: European Manufacturing Survey*), en el cual pretenden analizar la relación del networking y la servitización, así como cuáles son los determinantes del networking de servicios.

Estudian los datos de las empresas productoras (NACE desde 15 al 37 de más de 20 trabajadores) de doce países europeos. El estudio segmenta la muestra en función a la servitización en cuatro grupos (Tabla 2-2) y analiza la relación que existe entre el nivel de oferta de servicios (grado de servitización) y el grado de cooperación con otras empresas. Obtienen como resultado que el 17% de las empresas pertenecientes al grupo 1 buscan cooperación con otras

compañías. Para el grupo 2 este dato asciende a 30% y se eleva a 45% y a 43% para los grupos 3 y 4 respectivamente. De los anteriores resultados Bifkalvi et al. establecen que existe una relación positiva entre el grado de servitización y el nivel de networking de las empresas pero que este grado es independiente del nivel de ventas de las mismas (dado que los grupos 3 y 4 obtienen porcentajes de cooperación similares).

Grupo 1	Productoras tradicionales	Oferta de servicios muy restringida y nivel muy bajo de ventas de servicios.
Grupo 2	Proveedores de servicios estándar	Reducida oferta de servicios.
Grupo 3	Servitización no efectiva	Amplia oferta de servicios, pero bajo nivel de ventas de los mismos.
Grupo 4	Grandes resultados en servicios	Amplia oferta de servicios y en torno a un tercio de sus ventas corresponden a dichos servicios.

Tabla 2-2. Clasificación de empresas en función a su grado de servitización.  
Fuente: Bifkalvi et al (2013)

Dada la mayor exigencia de cobertura plena de las necesidades por parte de los clientes, las ofertas de las empresas se vuelven más sofisticadas, por lo que el uso del outsourcing por parte de las entidades que ofrecen PSS puede aumentar la eficiencia de las mismas, mejorar la calidad de las operaciones (Anderson & Narus, 2003) y ampliar sus límites si deciden acudir a terceras partes para adquirir habilidades (Araujo & Spring, 2006). En concreto, las organizaciones puramente productoras, incrementan la demanda de

habilidades intensivas en conocimiento (Cusumano et al., 2015) y, en consecuencia, el uso de KIBS beneficiándose mutuamente de las relaciones que se establecen al crearse un círculo virtuoso (Lafuente, Vaillant, & Vendrell-Herrero, b). De hecho, las compañías que pretenden ofrecer un paquete producto-servicio, deberían ir más allá a la simple decisión de si subcontratar o no un determinado proceso y crear una red entre unidades económicas (Spring & Araujo, 2009). Para las empresas de soluciones integradas sería interesante adquirir la capacidad de relacionarse con otras entidades para crear una red de sociedades capaz de satisfacer las más ambiciosas necesidades de los clientes (Windahl et al., 2004). Según (Grant & Baden-Fuller, 2004), la externalización es una de las mejores alternativas más ventajosas (Bustinza et al., 2010a) para cubrir la falta de conocimientos para poder prestar determinados servicios. En base a lo anteriormente expuesto, desde la perspectiva de orientación de la empresa hacia la inclusión de servicios derivada de las relaciones que mantiene con las KIBS, se proponen las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 1: Relación entre las ventajas de la colaboración con KIBS y la orientación de la empresa hacia la servitización:*

*Hipótesis 1a: Las ventajas organizacionales de la colaboración con KIBS están positivamente relacionadas con la orientación de la empresa hacia la servitización.*

*Hipótesis 1b: Las ventajas de negocio de la colaboración con KIBS están positivamente relacionadas con la orientación de la empresa hacia la servitización.*

La servitización no está exenta de riesgos, siendo uno de los más importantes la falta de integración entre las diferentes unidades funcionales de las empresas que servitizan (Alghisi & Sacconi, 2015). Una alternativa a la producción interna es la colaboración con KIBS la cual puede realizarse en cualquiera de las etapas de desarrollo del futuro producto/servicio (Nieto & Santamaria, 2007). El desarrollo de sistemas producto/servicio aúna la obtención de economías de escala y alcance del producto, así como la incorporación de conocimiento valioso que surge de las interacciones con los clientes en la prestación de servicios (Bustanza et al., 2017). En este sentido las alianzas estratégicas con KIBS pueden maximizar el potencial de desarrollo señalado al permitir servitizar a las empresas sin internalizar todo el riesgo inherente a este proceso (Cusumano et al., 2015). Del mismo modo, el conocimiento experto de desarrollo de servicios por las KIBS puede favorecer la integración de los servicios desarrollados, pudiendo argumentarse que:

*Hipótesis 2: Relación entre las ventajas de la colaboración con KIBS y el nivel de integración de servicios de la empresa:*

*Hipótesis 2a: Las ventajas organizacionales derivadas de la colaboración con las KIBS están positivamente relacionadas con el nivel de integración de servicios de la empresa.*

*Hipótesis 2b: Las ventajas de negocio derivadas de la colaboración con las KIBS están positivamente relacionadas con el nivel de integración de servicios de la empresa.*

### *2.4.2 Relación de las KIBS y los nuevos modelos de negocio*

Para Amit & Zott, (2001) los modelos de negocio son una continuación a la estructura empresarial de redes estratégicas en base a la teoría de red, de modo que la creación de valor de las organizaciones parte del establecimiento de acuerdos cooperativos tácticos entre empresas. En esta línea, Coombes & Nicholson, (2013) establecen que la creación de valor de las entidades no debe analizarse dentro de los límites de las mismas sino de una forma abierta, teniendo en cuenta el valor que se aporta por los diversos grupos de interés relacionados con la actividad de la sociedad. De la misma manera, Palo & Tähtinen, (2013) introducen su “modelo de negocio en red” que se utilizará cuando una sola sociedad no pueda producir y gestionar todos los recursos y actividades necesarios para conformar su cartera de negocios. Así, los primeros enfoques de los modelos de negocio serían modelos empresariales centrados en la empresa y los segundos, modelos de negocio en red o abiertos (Bankvall, Dubois, & Lind, 2017).

Por lo tanto, en los modelos abiertos, la entidad deberá tener en cuenta la red de organizaciones a la que pertenece ya que no puede establecer su modelo de negocio independiente, deberá realizar ajustes en función de los modelos de negocio que, a su vez, diseñen sus socios empresariales (Freytag & Clarke, 2012).

Pawar, Beltagui, & Johann C.K.H. Riedel, (2009) van más allá, siendo partidarios de convertir a la empresa productora en una organización capaz de ofrecer el mencionado paquete de producto y servicio pasando así del llamado PSS a lo que ellos denominan product-service organisation (PSO) como se muestra en la Figura 2-3.

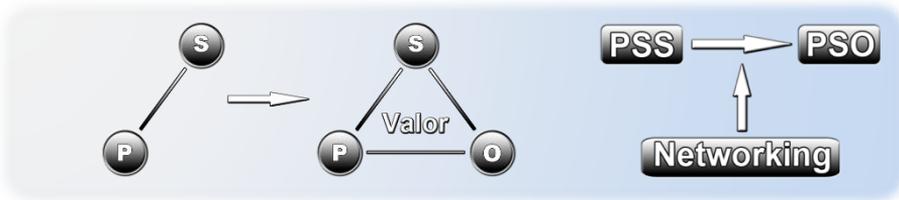


Figura 2-3. Evolución hacia PSO  
Fuente: Adaptado de Pawar et al. (2009)

Estos autores analizan dos casos de estudio de empresas que se encuentran en proceso de transformación hacia una organización de producto y servicio. En ambos casos las empresas recurren al outsourcing para facilitar dicho proceso.

El primer caso estudiado por Pawar et al. es una empresa exitosa fabricante de motores de aviones, tanto para el sector militar como para el civil, que decide diferenciarse de sus competidores ofreciendo servicios a sus clientes. Su nuevo modelo de negocio sigue estando basado en el producto, pero la propiedad del mismo no se transfiere, sino que la empresa ofrece el mantenimiento de los motores garantizando un número mínimo de horas de vuelo y minimizando el tiempo de inactividad de los motores: reparará los motores en cualquier lugar del mundo. Con este nuevo modelo de negocio la compañía busca que los motores sean más duraderos y más fáciles y baratos de mantener para así poder obtener la rentabilidad deseada. El proceso comienza con la detección temprana del problema del motor para, a continuación, tener preparado el equipo necesario para repararlo en cualquiera que sea la ubicación a la cual se dirija avión. Para ello, la compañía crea una red de socios con alto conocimiento en los servicios, que arreglará

la avería en el lugar indicado y que, de cara al cliente, parecerán empleados de la entidad.

El segundo caso muestra una empresa que desarrolla productos complejos de alta tecnología para el Ministerio de Defensa de Reino Unido. Esta empresa pretende entregar como un paquete el diseño, desarrollo y mantenimiento del producto donde es el cliente quien indica los requerimientos del PSS. Este objetivo es ambicioso porque se requiere de habilidades y conocimientos muy variados y específicos para cada uno de los proyectos. Dado que en la práctica es muy difícil que una sola entidad posea por sí misma todas las habilidades y todos los conocimientos ya mencionados, decide recurrir a diversos socios externos con el fin de aglutinar todo el saber hacer necesario. La dificultad de este proceso radica en la necesidad de colaboración entre todo el grupo de Empresas de Servicio Intensivos en Conocimiento estrecha y simultáneamente aportando así cada entidad la parte del PSS en la cual es especialista.

Según dichos autores nacen así nuevas oportunidades de modelos de negocio donde las empresas se especializan en coordinar e integrar una red de socios con la finalidad de ofertar un paquete producto-servicio: PSO.

Por tanto, las empresas no deberían limitarse a añadir servicios a sus productos sino que, a través de la externalización, tienen que encaminar su estrategia hacia la especialización y, por otro lado, adquirir la competencia de gestionar e interactuar con una red de proveedores externos (Prencipe, Davies, & Hobday, 2003) modificando así su modelo de negocio.

Frente a los conceptos de modelos de negocios con un enfoque más tradicional y cerrado que consideran que la empresa participa en el mercado como un ente independiente (Amit & Zott, 2001; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002) surgen nuevas ideas sobre modelos de negocio que consideran que éstos no son un fenómeno aislado de la empresa, sino que deben analizarse desde una perspectiva abierta en la cual se tengan en cuenta las distintas relaciones que la organización mantiene con clientes, proveedores y socios externos (Freytag & Clarke, 2012; Mason & Spring, 2011) considerando a la misma parte de una red de organizaciones empresariales. Esta pertenencia permite una mejor valoración de las oportunidades de desarrollo de colaboraciones futuras y las ventajas derivadas de estas colaboraciones (Baines et al., 2017). De este modo, aquellas empresas que reconocen con precisión las ventajas de colaborar con socios valiosos –KIBS– serían más capaces de determinar la utilidad de los nuevos modelos de negocio basados en producto/servicio, por lo que pueden establecerse las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 3 Relación entre las ventajas de la colaboración con KIBS y la utilidad de los modelos de negocio producto-servicio:*

*Hipótesis 3a: Las ventajas organizacionales derivadas de la colaboración con las KIBS están positivamente relacionadas con la utilidad de los modelos de negocio producto-servicio.*

*Hipótesis 3b: Las ventajas de negocio derivadas de la colaboración con las KIBS están positivamente relacionadas con la utilidad de los modelos de negocio producto-servicio.*

A continuación, las hipótesis se ilustran a través de un modelo de relaciones (Figura 2-4). A través de los modelos se puede representar el conjunto de relaciones de los elementos que lo conforman con la intención de mostrar, con la mayor precisión, los vínculos reales que tienen los mismos (Coenders-Gallart y Batista-Forguet, 2000).

La posterior prueba de validez del modelo planteado implicará el rechazo o aceptación de las hipótesis, permitiendo descartar aquellos que no son consistentes, pero no excluye la existencia de otros modelos que también puedan ser aceptados.

Para el caso de este estudio se formula el modelo que se muestra en la Figura 2-4. En dicho modelo se propone que la utilización de Empresas de Servicios Intensivas en Conocimiento puede favorecer el proceso de introducción de servicios en las empresas manufactureras, así como servir de medio conductor para la introducción de nuevos modelos de negocio en estas entidades.

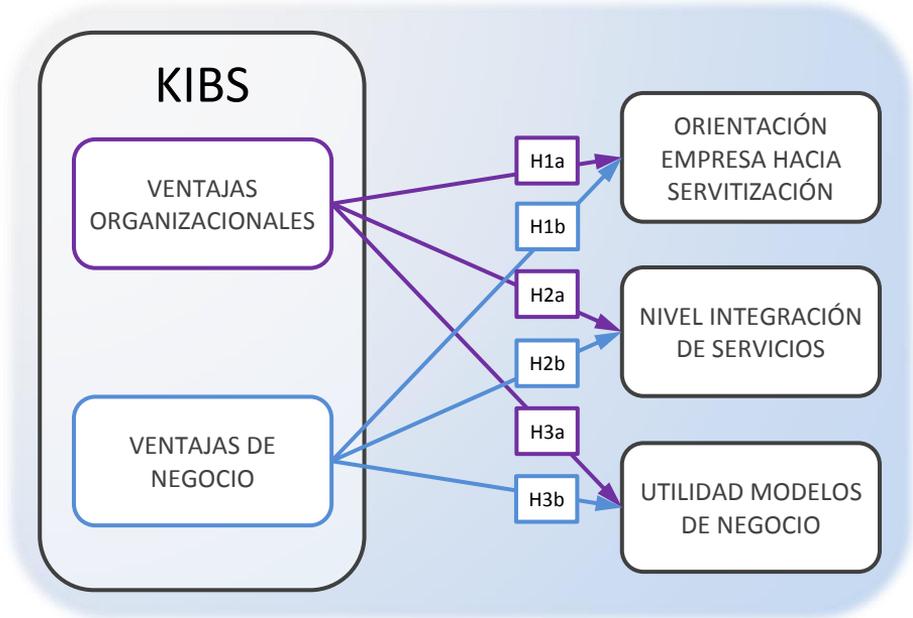


Figura 2-4. Modelo de relaciones  
Fuente: Elaboración propia



## **CAPÍTULO 3. ESTUDIO EMPÍRICO**



### 3.1 Introducción

Una vez realizada la revisión de la literatura referente a este estudio, se procede en el siguiente capítulo a analizar el modelo teórico, las relaciones entre los constructos y el contraste de las hipótesis planteadas en el modelo.

Para ello, se establece como metodología la encuesta, siendo la herramienta que se utiliza la recolección de datos a través de un cuestionario que recoge las escalas de medición de las variables o constructos a analizar. A continuación, se detalla el proceso de diseño y recolección de datos, así como la justificación del sector industrial elegido para desarrollar el estudio.

### 3.2 Diseño de la encuesta

En este epígrafe se mostrará el proceso de recogida de datos que permitirá estudiar la validez del modelo planteado, así como el diseño del cuestionario y la explicación del tamaño de la muestra. Se explican también los motivos de la elección del sector industrial sobre el cual se realiza el estudio al igual que las características, situación y evolución del mismo.

#### *3.2.1 Definición de la muestra*

La población objeto de estudio elegida para realizar esta investigación es el sector editorial español. Se escoge este sector debido al proceso de transformación que están sufriendo en los últimos años las industrias del ámbito cultural provocado tanto por las innovaciones tecnológicas como por los cambios en los hábitos de los consumidores (Parry et al., 2012; Bustinza et al., 2013a).

Los avances de la tecnología han empujado a las empresas de los sectores culturales a adaptarse para seguir siendo actores necesarios en las transacciones de estas industrias. La posibilidad de realizar la lectura en numerosos soportes digitales, ha supuesto cambios drásticos en las necesidades demandadas por parte de los consumidores a la industria editorial (Vendrell et al., 2016).

Por otro lado, el sector editorial es el que obtiene el mayor importe de ventas dentro del ámbito de la cultura por lo que se le considera el de mayor peso dentro de esa industria.<sup>1</sup>

La base de datos empleada para el estudio se obtiene a partir de la Federación de Gremios de Editores de España (FGEE) y al Distribuidor de Información del libro español en venta (DILVE) consiguiendo a través de ellos la muestra de editoriales necesaria para realizar este estudio.

### *3.2.1.1 La Federación de Gremios de Editores de España (FGEE)*

La Federación de Gremios de Editores de España es una asociación profesional privada que nace en el año 1978 con la finalidad de defender y garantizar los derechos del sector editorial español.

Los principales objetivos de la Federación de Gremios de Editores en España son facilitar la participación de las editoriales españolas en ferias

---

<sup>1</sup> Ver Informe sobre la situación de la industria y el comercio del libro con respecto a la protección de la Creación Industrial de la FGEE.

internacionales del libro, la defensa y difusión del idioma español a nivel mundial y regular la producción y el comercio del libro en España.

La FGEE agrupa a los principales gremios y asociaciones de la industria editorial de España:

- Gremio de Editores de Madrid.
- Gremi d'Editors de Catalunya.
- Gremio de Editores de Euskadi.
- Asociación de Editores de Andalucía.
- Asociación Galega de Editores.
- Associació D'Editors del País Valencià.
- Associació D'Editors en Llengua Catalana.
- Gremio de Editores de Castilla y León.
- Asociación de Editores de Castilla y León.
- Asociación Nacional de Editores de Libros de Texto y Material de Enseñanza (ANELE).

En el momento de este estudio hay 809 editoriales agremiadas.

### *3.2.1.2 Distribuidor de Información del libro español en venta (DILVE)*

DILVE es la plataforma que facilita al sector editorial la gestión y distribución reglada y agrupada de los datos bibliográficos y de venta de los libros en España. Esta plataforma es una manera eficaz y ágil de intercambiar información bibliográfica por parte de los distintos actores del sector del libro. Con esta herramienta, una vez más, esta industria muestra que se mantiene en cabeza de la innovación tecnológica.

### *3.2.1.3 Situación del sector editorial español*

El sector del libro supone la mayor industria cultural en Europa en general y en España en particular, destacando sobre la industria musical, del cine o de las artes escénicas aun siendo el sector que menos ayudas recibe por parte de las instituciones públicas.<sup>2</sup>

Europa actualmente sigue posicionada a la cabeza de la edición mundial a pesar de la globalización, la crisis económica y la introducción de nuevos modelos de negocio ante el escenario digital al que hoy en día se enfrenta la sociedad. Sí es cierto que la confluencia de todos estos motivos ha provocado una importante caída de las ventas del sector interior en un 2,4% en el año 2.009 para comenzar a recuperarse levemente en el ejercicio 2.014 con un incremento de esta cifra en 1,7%. (Figura 3-1 y Figura 3-2).

---

<sup>2</sup> Ver Informe sobre la situación de la industria y el comercio del libro con respecto a la protección de la Creación Industrial de la FGEE.

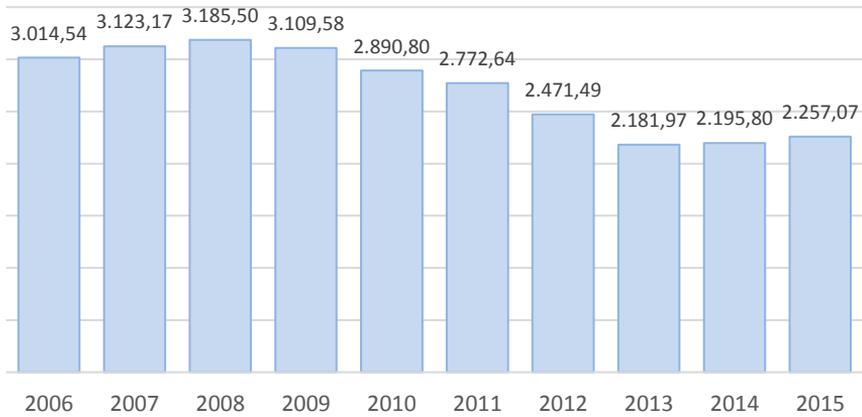


Figura 3-1. Cifra de facturación de comercio interior en la última década (2006-2015)

Fuente: Federación de Gremios de Editores de España (2015)

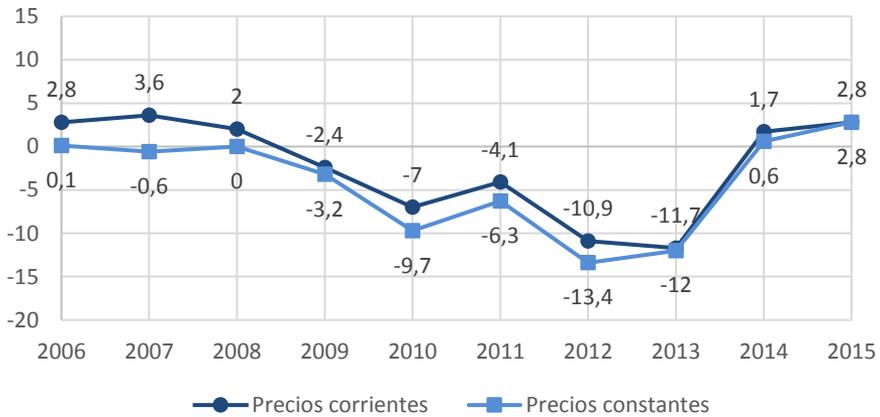


Figura 3-2. Evolución interanual de la cifra de facturación.

Fuente: Federación de Gremios de Editores de España (2015)

La industria editorial española ha compensado en parte la crisis del mercado interior del libro gracias a las exportaciones. Las ventas al exterior suponen una de las fortalezas de esta industria. El 30% de la producción española es

venta fuera del país<sup>3</sup>. Si bien en el año 2.009 las exportaciones sufrieron una enorme caída, a partir del año 2.010 y, a pesar de la crisis internacional, esta cifra se recupera alcanzando los 457.792 miles de euros para dicho año y seguirá continuando con su tendencia al alza según la Asociación de las Cámaras del Libro de España (FEDECALI) (Figura 3-3).

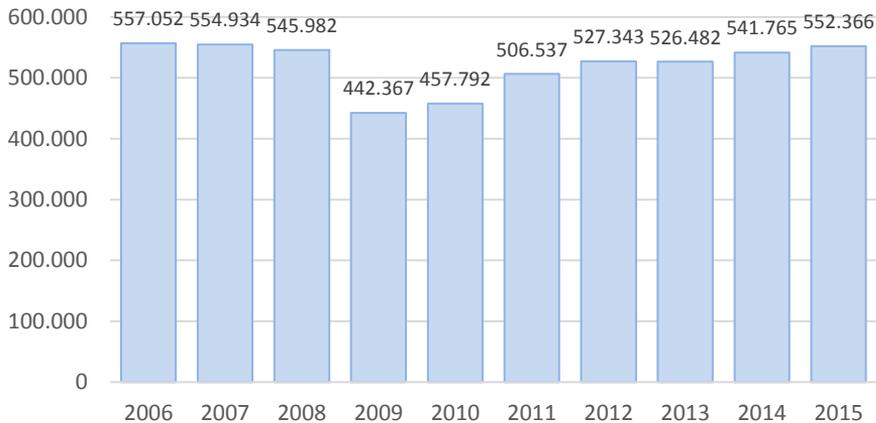


Figura 3-3. Evolución de la exportación total (en miles de euros)  
Fuente: Asociación de las Cámaras del Libro en España (2016)

El principal destino de las exportaciones del sector del libro es la Unión Europea suponiendo más del 90% del total de las exportaciones siendo también de fundamental importancia el mercado americano (Tabla 3-1).

---

<sup>3</sup> Ver Informe sobre la situación de la industria y comercio del libro con respecto a la protección de la propiedad industrial.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Francia	121.854	123.413	107.099	97.161	108298	118.275	136.060	131.935	153.668	151.040
Portugal	32.474	36.112	31.085	29.869	25.772	49.866	45892	56.686	59.498	67.066
México	69.478	69.390	68.579	50.076	48.271	52.650	59.327	53.139	51.357	61.382
Reino Unido	66.462	60.788	85.785	75.599	77.681	64.043	42.661	38.641	41.091	48.788
Italia	42.761	39.329	30.077	18.512	23.840	48.404	38.986	28.451	22.210	23.109
Argentina	23.949	29.927	32.974	26.232	25.587	26.232	26.894	22.653	23.639	17.908
Chile	6.755	11.900	14.040	11.989	10.426	14.581	15.815	15.110	14.982	16.455
Estados Unidos	23.106	24.666	15.186	13.407	12.619	12.678	16.142	14.260	13.069	14.649
Países bajos	22.166	20.477	14.549	9.321	9.168	9.307	11.004	10.810	15.715	13.901
Colombia	13.486	13.609	13.748	11.126	11.618	10.763	13.000	12.706	12.232	13.784
Brasil	14.586	21.444	18.890	13.719	14.565	9.314	12.813	16.554	16.978	12.190
Venezuela	22.166	20.477	14.549	9.321	11.254	9.181	9.866	4.239	5.043	717
<b>Subtotal</b>	<b>459.243</b>	<b>471.532</b>	<b>446.561</b>	<b>366.332</b>	<b>379.099</b>	<b>425.294</b>	<b>428.460</b>	<b>405.184</b>	<b>429.482</b>	<b>440.989</b>
Resto de países	97.809	83.402	99.421	76.035	78.693	81.243	98.883	121.298	112.283	111.377
<b>Total</b>	<b>557.052</b>	<b>554.934</b>	<b>545.982</b>	<b>442.367</b>	<b>457.792</b>	<b>506.537</b>	<b>527.343</b>	<b>526.482</b>	<b>541.765</b>	<b>552.366</b>

Tabla 3-1. Evolución de la exportación del sector del libro (2006-2015; en miles de euros)

Fuente: Asociación de las Cámaras del Libro en España (2016)

En cuanto a la estructura del sector editorial español, se caracteriza por la presencia de numerosas empresas medianas y pequeñas y pocas de gran tamaño o pertenecientes a grupos empresariales. Esto lo convierte en un sector descentralizado y con mucha competitividad.

Según los datos de la Federación del Gremio de Editores de España, para el año 2.015 son únicamente 6 las editoriales con un nivel de facturación de más de 60 millones de euros y 17 empresas que facturan entre 18 y 60 millones que facturan el 60,8% del sector para los años del estudio. (Tabla 3-2 y Figura 3-4)

Tramo de facturación	Total
Más de 60 millones de €	6
De 18 a 60 millones de €	17
De 6 a 18 millones de €	42
De 2,4 a 6 millones de €	63
De 0,6 a 2,4 millones de €	198
Hasta 0,6 millones de €	483
<b>Total</b>	<b>809</b>

Tabla 3-2. Número de empresas en función al volumen de facturación  
Fuente: Federación Gremio de Editores de España (2016).

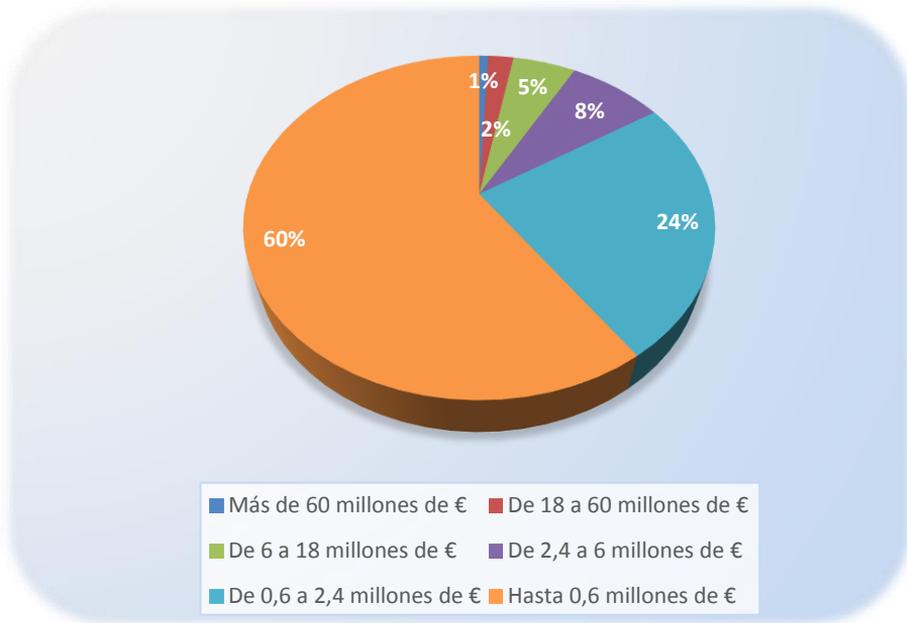


Figura 3-4. Proporción de empresas en función al volumen de facturación  
Fuente: Federación Gremio de Editores de España (2016).

Las editoriales asociadas de la industria del libro suponen 12.240 puestos de trabajo en el año 2.013, sufriendo un pequeño incremento en los años 2.014 y 2.015, dato que confirma la recuperación del sector conjunto con los datos anteriormente comentados de las ventas tanto del sector exterior como del interior (Figura 3-5).

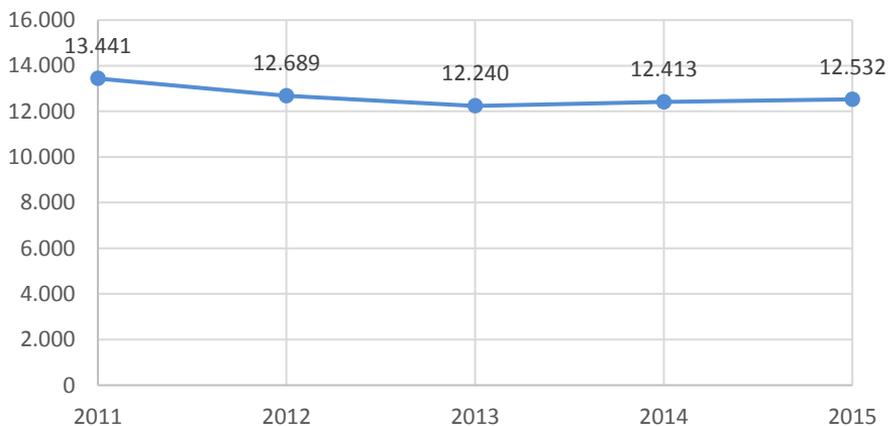


Figura 3-5. Evolución del número de empleados  
Fuente: Federación Gremio de Editores de España (2016).

### 3.2.1.3.1 Sector del Libro Electrónico

El sector del libro, como ya se ha mencionado, no se ha mantenido ajeno a la aparición de las nuevas tecnologías. Estas han supuesto un cambio en los hábitos de consumo de los usuarios provocando la aparición de nuevos modelos de negocio en las editoriales al igual que en el resto de sectores dentro de la cultura.

La aparición del libro electrónico es una consecuencia más de todas estas transformaciones. El aumento del número de lectores en soporte digital es lento pero continuo, así como el número de títulos disponibles y las editoriales que fabrican en este soporte<sup>4</sup>. En el año 2011 el 37,9% de las

---

<sup>4</sup> Ver Informe sobre la situación de la industria y comercio del libro con respecto a la protección de la propiedad industrial.

empresas agremiadas del sector, editaban en soportes distinto al papel además de éste. Dicha cifra asciende continuamente a lo largo de los años hasta situarse en el 46,8% en el año 2.015 (Figura 3-6). Este hecho supone una nueva vía de negocio para el sector más que una amenaza para lo que deben convivir el mercado tradicional con el tecnológico<sup>5</sup>.

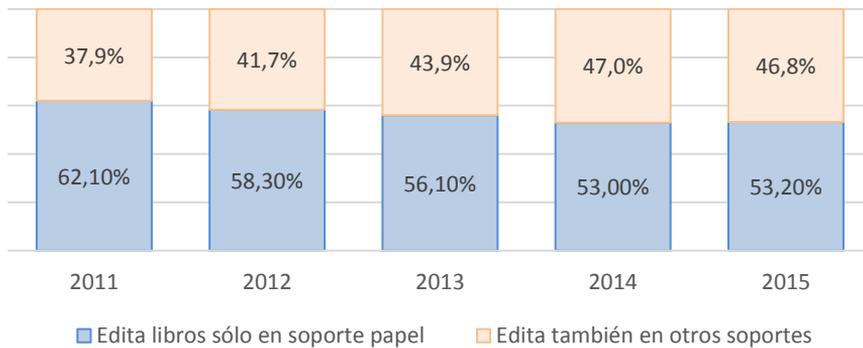


Figura 3-6. Porcentaje de editoriales que editan en otros soportes  
Fuente: Federación Gremio de Editores de España (2016).

### 3.2.1.3.2 Piratería

El sector del libro no está exento de la piratería digital al igual que le ocurre al resto de industrias culturales (Bustanza et al., 2013b). El estudio Observatorio de Piratería y Hábitos de Consumo de Contenidos Digitales 2.012 muestra que la mitad de la población que usa internet adquiere de manera ilegal contenidos y el 12% de ellos descargan libros. Estima que estas

<sup>5</sup> Ver Conclusiones y Recomendaciones del VIII Congreso Iberoamericano de Editores (2010).

descargas suponen unas pérdidas de ventas potenciales de 586,2 millones de euros. Este hecho pone en evidencia la escasa protección legal de los derechos sobre la protección intelectual vigente en España si bien es cierto que en el año 2.012 España fue excluida de la Lista 301<sup>6</sup>.

### 3.3 Realización de un test piloto

Para validar las escalas de medición se confecciona el cuestionario estableciendo una secuencia lógica de las distintas secciones del mismo con la finalidad de facilitar lo máximo posible la cumplimentación del mismo por parte del encuestado.

Llegado a este punto se remite el cuestionario a la Federación de Gremio de Editores de España, al Distribuidor de Información del libro español en venta y a diversas editoriales para conocer su opinión sobre las distintas preguntas. A continuación, se realizan las distintas modificaciones que se consideran oportunas a partir de las sugerencias recibidas quedando configurado el cuestionario final como aparece en el Anexo 1. El contenido de las escalas será explicado posteriormente en el epígrafe dedicado a explicar su proceso de validación.

---

<sup>6</sup> La oficina del representante de comercio de EEUU emite un informe especial conocido como Lista 301 en los que se elabora una relación de los países que no aplican medidas efectivas de protección de la creación intelectual.

### 3.4 Recogida de datos

Para la recogida de datos se acude al Distribuidor de Información de Libros de Venta en España que nos facilita los datos de contacto de las editoriales pertenecientes a la Federación de Gremios de Editores de España.

Se hace llegar a dichas editoriales el cuestionario vía correo electrónico utilizando la herramienta formularios de Google. Gracias a la encuesta online, el acceso para las editoriales al cuestionario es rápido y cómodo lo que aumenta la probabilidad de que sea cumplimentado por las empresas. Así mismo, simplifica la recopilación de datos posterior y la manipulación de los mismos evitando así posibles errores de manejo de los datos (de Rada, 2012).

En el caso concreto de esta investigación, no era posible obtener cuestionarios incompletos porque la mecánica utilizada no permitía avanzar en el cuestionario si no se había respondido por completo a cada uno de los bloques de preguntas. De este modo, no se hace necesario utilizar metodologías de análisis de datos incompletos.

El primer correo electrónico con el enlace de acceso al cuestionario es enviado a través de DILVE (Anexo 2) el 7 de noviembre de 2013 a las 809 editoriales adscritas a alguna de las asociaciones o gremios pertenecientes a la Federación de Gremios de Editores de España. En dicho correo, la FGEE, DILVE y la propia universidad, solicitan a los responsables de las empresas editoriales pertenecientes a la federación cumplimentar el mismo. Posteriormente, DILVE envió dos correos adicionales como recordatorio a aquellas editoriales que todavía no habían respondido al formulario. Por esta vía se recogieron 87 respuestas. El resto de cuestionarios válidos se obtienen

contactando por vía telefónica de manera directa con los responsables de cada editorial, reenviando el acceso al formulario vía mail para poder ser cumplimentado. El periodo de recogida de datos comprende desde el 7 de noviembre de 2.012 hasta el 24 de enero de 2.013, esto es, durante apenas tres meses.

Finalmente se obtienen 204 encuestas válidas, lo que supone una tasa de respuesta del 25,22%. Esta tasa es similar a la de otros estudios en el área de organización empresarial con características parecidas (Bustinza, Perez-Arostegui, & Ruiz-Moreno, 2013b). Al encuestado se le preguntó además por diversas cuestiones para evitar sesgos: su nivel educativo, antigüedad en el sector y puesto de trabajo.

Se elabora el método de (Armstrong & Overton, 1977) para determinar las vías de no respuesta, que compara vía two-tailed t-test si se producen diferencias entre los encuestados que respondieron primero y los que lo hicieron más tarde. No se observaron diferencias significativas a un nivel  $p < 0.1$ . Los datos obtenidos de la muestra pueden considerarse idóneos para el análisis estadístico para el que fueron recogidos al haberse realizado los distintos procesos recomendados por (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003) para limitar el sesgo de la información conseguida ya que esta proviene de un único encuestado.

### 3.5 Justificación y validación de las escalas

A continuación, se justifica la elección de los ítems escogidos para medir los constructos que forman parte del modelo planteado en este estudio.

Detallamos las escalas de medición de dichos constructos y analizamos la validez de las mismas.

### *3.5.1 Escala sobre los beneficios del outsourcing con KIBS*

En el apartado 2.3.5 del presente estudio, se hizo una relación de las ventajas y los inconvenientes del uso de la externalización por parte de las empresas, en concreto de la utilidad que reportan las Empresas de Servicios Intensivas de Conocimiento a las organizaciones que quieren incorporar servicios a su cartera de negocios.

En lo que refiere a los principales beneficios de la externalización se analizan desde dos puestos de vista: el organizativo –dimensión 1– y el de negocio – dimensión 2. Para ello se utiliza una escala tipo Likert de 7 puntos donde 1 = Total desacuerdo y 7 = Total conformidad adaptada de Bustinza, et al. (2010) y que recoge los distintos ítems que se muestran en las tablas Tabla 3-3 y Tabla 3-4.

<b>ESCALA DE MEDICIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EXTERNALIZACIÓN (OUTSOURCING)</b>
<b>1. BENEFICIOS DE NEGOCIO</b>
Permite concentrarse en las actividades principales de la empresa.
Incrementa la flexibilidad.
Genera ahorro de costes.
Disminuye el gasto en inversiones de capital.
Convierte costes fijos en variables.

Incrementa la satisfacción del cliente.
Permite enfocarnos en la mejora de nuestra cartera de negocios.
Fortalece nuestro posicionamiento estratégico.
Permite deshacerse de aquellas funciones problemáticas para la empresa.
Dota a la empresa de flexibilidad para adaptarse frente a cambios normativos.

Tabla 3-3. Escala de Medición de los Beneficios de Negocio de la Externalización  
Fuente: Bustinza et al. (2010)

<b>ESCALA DE MEDICIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EXTERNALIZACIÓN (OUTSOURCING)</b>
<b>2. BENEFICIOS ORGANIZATIVOS</b>
Acorta los ciclos para desarrollar nuestras actividades.
Mejora tecnológicamente nuestras operaciones.
Permite el acceso a las últimas tecnologías disponibles.
Reduce los periodos de formación de los empleados.
Mejora la gestión de los procesos desarrollados en la empresa.
Determina un incremento de las innovaciones.
Reduce el riesgo de nuestros negocios.
Establece barreras frente a nuestros competidores.
Permite el acceso a nuevas habilidades y la adquisición de talento externo.

Tabla 3-4. Escala de Medición de los Beneficios Organizativos de la Externalización  
Fuente: Bustinza et al. (2010)

Se realiza el análisis factorial de los ítems. Con esta finalidad, se realiza el cálculo de los valores de la varianza total extraída para cada dimensión –*Total Variance Extracted* ( $TVE_{d1} = 58,97\%$ ;  $TVE_{d2} = 59,18\%$ ), el coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO_{d1} = 0,78$ ;  $KMO_{d2} = 0,81$ ) y el test de esfericidad de Barlett ( $\chi^2_{d1} = 785,77$ ;  $\chi^2_{d2} = 835,76$  siendo  $p = 0,00$ ), por lo que es apropiado continuar con el análisis factorial.

Para descartar problemas de redundancia provenientes de los elementos de las distintas escalas, se calculan las correlaciones inter-ítems e ítem-total resultando valores superiores a 0,3 y 0,5 respectivamente, para todos los casos (Briggs & Cheek, 1986). Por último, se calcula el alpha de Cronbach de las distintas escalas ( $\alpha_{d1} = 0,83$ ;  $\alpha_{d2} = 0,85$ ) y la fiabilidad compuesta ( $\gamma_{d1} = 0,81$ ;  $\gamma_{d2} = 0,82$ ), resultando exitosa la etapa de validación.

### 3.5.2 Escala de medición de la servitización

Este estudio tiene como uno de sus objetivos valorar la orientación que las organizaciones tienen hacia la servitización, esto es, en qué medida las empresas del sector del libro en España deciden incorporar en su oferta al cliente los diversos servicios relacionados con esta industria. De la misma manera, es foco de interés en esta investigación medir el grado en que los servicios mencionados se integran en la operación y la gestión de las editoriales españolas.

Para dar respuesta a estos objetivos se plantean las dos escalas que pasamos a analizar a continuación: escala de medición del nivel de orientación de la empresa hacia la incorporación de servicios y escala de medición del nivel de integración de servicios en la cartera de negocios de la empresa.

### *3.5.2.1 Escala de medición del nivel de orientación hacia la incorporación de servicios*

La servitización, como ya se ha descrito en el apartado 2.1 de esta tesis, es un fenómeno en auge en los últimos tiempos. El interés por parte de las empresas manufactureras por captar clientes haciendo atractiva la oferta de la misma al consumidor, ha llevado a las entidades a incorporar a su cartera de productos servicios adicionales relacionados con los mismos.

Para el caso específico del sector del libro español el suceso de la servitización se ve condicionado por los nuevos hábitos de lectura debidos en parte a las innovaciones tecnológicas y con el problema añadido de la piratería digital (Bustinzá et al., 2013b). Se encuentra por lo tanto el sector editorial ante retos similares a la industria musical, ambas del ámbito de la cultura, donde los hábitos de consumo y la posibilidad de las descargas de internet han transformado ese sector y obligado a las empresas pertenecientes al mismo a rediseñar sus modelos de negocio (Vendrell et al., 2017).

La escala que se plantea en este estudio para poder medir el nivel de compromiso de las editoriales respecto a la incorporación de servicios, parte de la relación que establece Neely, (2008) de los servicios que las empresas pueden incorporar a su oferta a los clientes con el objetivo de determinar el grado de servitización de las organizaciones (Tabla 3-5).

<b>RELACIÓN DE TIPOS DE SERVICIOS OFERTADOS POR LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS</b>
Servicios de diseño y desarrollo.
Sistemas y soluciones.
Servicios de distribución y venta al por menor.
Servicios de mantenimiento y de soporte.
Servicios de instalación y puesta en marcha.
Servicios financieros.
Outsourcing y servicios operativos.
Servicios de aprovisionamiento.
Servicios de arrendamiento.
Servicios de transporte.

Tabla 3-5. Relación de tipos de servicios ofertados por las empresas manufactureras  
Fuente: Neely (2008)

Con esta idea como base, se establece una relación con los diversos servicios que las editoriales españolas podrían incorporar a su oferta para hacerla más atractiva al cliente y se muestra a la Federación de Gremios de Editores de España, al Distribuidor de Información del Libro Español en Venta y a diversas editoriales con la finalidad de conocer su opinión al respecto. Una vez analizados y estudiados sus comentarios y sugerencias, se diseña la escala que se muestra en la Tabla 3-6.

La escala de medición del nivel de orientación hacia la incorporación de servicios trata por lo tanto de medir el grado de servitización en el que se encuentran las editoriales españolas. Para ello se utiliza una escala tipo Likert de 7 puntos donde 1 = Nada comprometidos y 7 = Totalmente comprometidos, basada en los 15 tipos de servicios que estas empresas podrían ofrecer a sus clientes.

<b>ESCALA DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE ORIENTACIÓN HACIA LA INCORPORACIÓN DE SERVICIOS</b>
Servicios de corrección de estilo y tipográfica.
Servicios de redacción de contenidos.
Servicios de diseño de cubiertas, interiores y páginas web.
Servicios de edición y maquetación.
Servicios de conversión a formatos digitales (libro electrónico).
Servicios de accesibilidad de contenidos y de páginas web.
Servicios multimedia (animaciones interactivas, videos, etc.).
Servicio de gestión de metadatos del libro para su comercialización.
Servicios de publicidad y promoción.
Servicios de gestión de la producción y distribución.
Servicios de mantenimiento y soporte de nuestros productos.
Instalación e implementación de servicios.

Servicios de asesoría y tramitación legal.
Servicios de registro.
Sistemas y soluciones particulares.

Tabla 3-6. Escala de Medición del Nivel de Orientación hacia la Incorporación de Servicios

Fuente: Elaboración propia

Se emplea para analizar la validez del concepto el análisis de componentes principales a través de rotación Varimax y se catalogan los ítems en cuatro grupos principales de servicios como se detalla en la Tabla 3-7.

Grupo 1	Servicios de corrección de estilo y tipografía, servicios de redacción de contenidos, servicios de edición y maquetación, y servicios de diseño de cubiertas e interiores.
Grupo 2	Servicios de conversión a formatos digitales (libro electrónico), Servicios de accesibilidad y contenidos y de páginas web, servicios multimedia (animaciones interactivas, vídeos, etc.) y servicios de gestión de metadatos del libro para su comercialización.
Grupo 3	Servicios de publicidad y promoción, servicios de gestión de la producción y distribución, servicios de mantenimiento y soporte de nuestros productos, y servicios de instalación e implementación de servicios.
Grupo 4	Servicios de asesoría y tramitación legal, servicios de registro, y sistemas y soluciones particulares.

Tabla 3-7. Principales grupos de servicios ofrecidos por las editoriales.

Fuente: Elaboración propia

### *3.5.2.2 Escala de medición del nivel de integración de servicios en la cartera de negocios de la empresa*

La incorporación de servicios a la cadena de valor de las empresas debe suponer una transformación en la misma. La simple incorporación de los mismos puede provocar incluso la disminución del resultado empresarial según recoge la paradoja de la servitización (Neely, 2008) que se ha estudiado en el apartado 2.1.7 de esta tesis.

Implantar en la empresa un Sistema de Producto-Servicio de manera que aporte valor a la misma, debe suponer la integración en la empresa de los servicios de manera plena y no ser un mero apéndice de la organización.

Con la idea de poder cuantificar en qué medida los servicios se han integrado en la cartera de negocios de la empresa se utiliza la escala que se muestra en la Tabla 3-8 basada en Tether & Bascavusoglu-Moreau (2012). Según estos autores, para que la incorporación de los servicios sea completa debe existir una estrecha relación entre el departamento de gestión de servicios y el área de producción, con el departamento de ventas y medios técnicos, y con los clientes. La cuenta de resultados debe ser independiente y el personal de servicios contar con incentivos propios y disponer de tecnología idónea para realizar el seguimiento de los servicios. Por último, las operaciones de los servicios y de productos deben ser diferenciadas y realizar una oferta activa de los servicios.

Una vez más, se utiliza una escala tipo Likert de 7 puntos donde 1 = Total desacuerdo y 7 = Total conformidad con los ítems que recogen las ideas que

se acaban de enumerar con la finalidad de medir el nivel de integración de los servicios en la cartera de negocio de las empresas.

<b>ESCALA DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE INTEGRACIÓN DE SERVICIOS EN LA CARTERA DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA</b>
Existe una comunicación estrecha entre el departamento de gestión de servicios y el área de producción.
Existe comunicación entre dicho departamento y el departamento de fuerza de ventas y medios técnicos.
La comunicación entre dicho departamento y los clientes es fluida.
Se realiza una oferta activa de los servicios por parte del personal de ventas.
Las operaciones de servicios son distintas y están diferenciadas de las de producción.
La empresa dispone de tecnologías de la información orientadas a realizar un adecuado seguimiento de los servicios ofertados.
El personal de servicios cuenta con un sistema de incentivos propio.
Existe una cuenta de resultados propia para el departamento de servicios.

Tabla 3-8. Escala de Medición del Nivel de Integración de Servicios en la Cartera de Negocios de la Empresa

Fuente: Adaptada de Tether & Bascavusoglu-Moreau (2012).

### *3.5.2.3 Escala de medición de la utilidad generada de la utilización por la incorporación de nuevos modelos de negocio en la empresa*

Esta escala representada en la Tabla 3-10 se desarrolla en base a los seis requisitos que (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) establecen que debe de

cumplir un modelo de negocio para reportar utilidad a la organización que han sido estudiados en el Capítulo 2 de esta tesis (Tabla 3-9).

Requisito 1	Estructura la propuesta de valor de la empresa mostrando más adecuadamente las ofertas de productos y servicios que se desarrolla implícitamente con la nueva tecnología.
Requisito 2	Identifica los segmentos de mercado a los cuáles debe enfocarse la empresa concretando las actividades de generación de beneficios potenciales.
Requisito 3	Articula la estructura de la cadena de valor mediante la cual la empresa crea y canaliza la oferta de productos y servicios.
Requisito 4	Valora la estructura de costes e ingresos potenciales que puede ocasionar la oferta de productos y servicios de la entidad.
Requisito 5	Muestra la posición que ocupa la empresa en la relación que se establece entre proveedores y clientes, así como sus posibles socios y competidores.
Requisito 6	Desarrolla la estrategia competitiva de tal manera que el modelo de negocio suponga ventajas competitivas que se mantengan en el tiempo.

Tabla 3-9. Requisitos de los nuevos modelos de negocio  
Fuente: Chesbrough & Rosenbloom, (2002)

El requisito 5 se subdivide a su vez en dos ítems midiendo por un lado la utilidad que reporta a los modelos de negocio la posición que ocupa la

empresa en su relación entre proveedores y clientes, y por otro, la utilidad obtenida de la identificación de potenciales colaboradores y competidores.

Dado que Chesbrough y Rosenbloom en ese mismo artículo, citando a Teece, (1986), indican que esto puede hacerse si hay complementariedad de los bienes de tal manera que facilite un apropiado posicionamiento de la empresa en la cadena de valor, proponemos añadir a estos requisitos un ítem más: determinan la complementariedad entre activos de forma que contribuyen a un posicionamiento adecuado de la empresa en dicha cadena de valor.

Acorde a lo anteriormente explicado, la escala finalmente se compone de 8 ítems que representan, como ya hemos indicado, la utilidad que reporta para las organizaciones la implantación de un nuevo diseño de su modelo de negocios. En este estudio se emplea una escala Likert de 7 puntos que parte desde el 1 = Total desacuerdo, hasta el 7 = total conformidad.

#### **ESCALA DE MEDICIÓN DE LA UTILIDAD GENERADA POR LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO EN LA EMPRESA**

Articulan las proposiciones de valor de la empresa, mostrando más adecuadamente las ofertas de productos y servicios de la empresa.

Identifican segmentos de mercado, especificando los mecanismos de generación de futuros beneficios para la empresa.

Definen la estructura de la cadena de valor a través de la cual la empresa genera y distribuye su oferta de productos y servicios.

Determinan la complementariedad entre activos de forma que contribuyen a un posicionamiento adecuado de la empresa en dicha cadena de valor.

Estiman la estructura de costes y el beneficio potencial de nuestros productos y servicios.
Contribuyen a identificar la posición de la empresa dentro de su red de relaciones con proveedores y clientes.
Sirven para identificar colaboradores y competidores potenciales.
Formulan la estrategia competitiva de la empresa, de forma que se obtengan ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Tabla 3-10. Escala de Medición de la Utilidad Generada por la Incorporación de Nuevos Modelos de Negocio en la Empresa  
Fuente: Adaptada de Chesbrough & Rosenbloom, (2002)

#### 3.5.2.4 Análisis de la fiabilidad de las escalas de servitización

Para determinar la fiabilidad compuesta de los diferentes indicadores de las escalas se realizan los mismos análisis de la escala precedente, pero para el conjunto de constructos de servitización utilizados: *Orientación de la empresa hacia la servitización*, *Nivel de integración de servicios*, y *Utilidad de los modelos de negocio*. La Tabla 3-11 recoge los diferentes valores de la varianza total extraída, KMO, test de esfericidad de Barlett, Alpha de Cronbach, y fiabilidad compuesta para los diferentes constructos. Las correlaciones inter-ítems e ítem-total presentan valores superiores a 0,3 y 0,5 respectivamente, para todos los casos.

ORIENTACION SERVITIZACION DIMENSION 1	ORIENTACION SERVITIZACION DIMENSION 1	ORIENTACION SERVITIZACION DIMENSION 1	ORIENTACION SERVITIZACION DIMENSION 1	NIVEL INTEGRACION SERVICIOS	UTILIDAD MODELOS NEGOCIO
T.V.E=39,88% KMO=0,66 $\chi^2=105,60$ (p=0,00)	T.V.E=11,30% KMO=0,79 $\chi^2=424,37$ (p=0,00)	T.V.E=10,21% KMO=0,71 $\chi^2=224,10$ (p=0,00)	T.V.E=8,31% KMO=0,71 $\chi^2=218,98$ (p=0,00)	T.V.E=62,43% KMO=0,73 $\chi^2=1050,97$ (p=0,00)	T.V.E=69,15% KMO=0,91 $\chi^2=1258,78$ (p=0,00)
$\alpha_{d1} = 0,88$	$\alpha_{d2} = 0,77$	$\alpha_{d3} = 0,77$	$\alpha_{d4} = 0,82$	$\alpha = 0,89$	$\alpha = 0,93$
$\gamma = 0,8$				$\gamma = 0,82$	$\gamma = 0,84$

Tabla 3-11. Análisis factorial exploratorio de las diferentes escalas  
Fuente: Elaboración propia

### 3.6 Análisis de los datos

El modelo de relaciones propuesto en la Figura 2-4 se analiza a través del planteamiento de un sistema de ecuaciones estructurales SEM (*Structural Equations Modelling*), para lo que se utiliza el paquete estadístico MPlus 7. Los resultados de este análisis se recogen en la Figura 3-7 donde se muestra qué parámetros han resultado significativos y su estimación. Como se comprueba, la relación entre las ventajas organizacionales derivadas del outsourcing con KIBS y la orientación de la empresa hacia la servitización (Hipótesis 1a) y la relación entre ventajas de negocio y un mayor nivel de integración de servicios (Hipótesis 2b) presentan parámetros no significativos por lo que los resultados rechazan dichas hipótesis. El resto de parámetros resultan significativos a un nivel de confianza del 99% Y 99,9% ( $p < 0,01$  y  $p < 0,001$ , respectivamente).

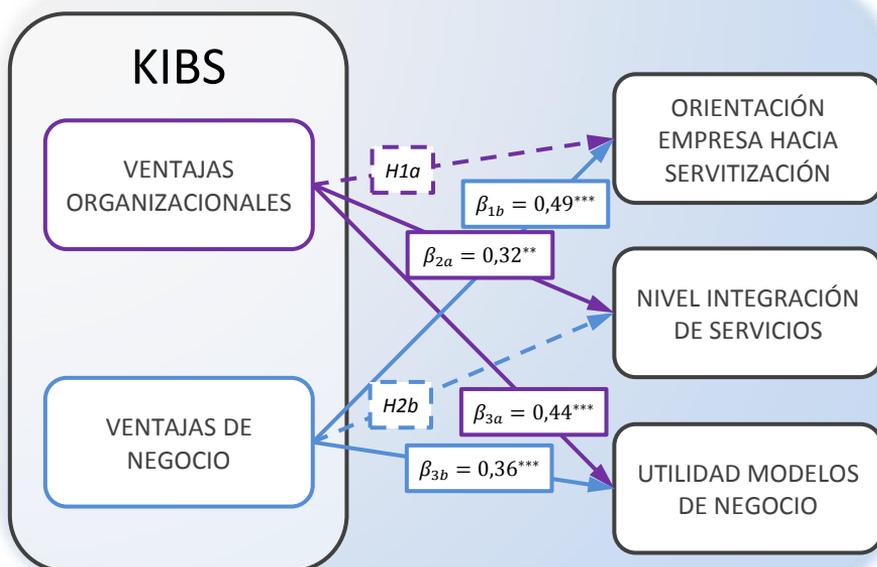


Figura 3-7. Estimación de los parámetros y nivel de significación  
Fuente: Elaboración propia

Los índices de ajuste del análisis estructural se presentan en Tabla 3-12, recogiendo indicadores de la bondad de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia. Como se comprueba por los valores obtenidos el modelo presenta una serie de medidas de ajuste adecuadas. Por tanto, y en términos generales, los resultados del análisis de los datos están en línea con el modelo propuesto siendo preciso explicar los parámetros obtenidos para cada una de las hipótesis.

TIPO DE AJUSTE	INDICADOR	NOMENCLATURA	RANGO ACEPTACION	VALORES
<b>ABSOLUTO</b>	Chi-Square Likelihood	CMIN	Ofrece test significación	107,45 (p=0,02)
	Goodness-of-Fit Index	GFI	> 0,90	0,96
	Root Mean Square Error	RMSEA	0,05-0,08	0,06
	Root Mean Residual	RMR	< 0,05	0,04
<b>INCREMENTAL</b>	Compared Fit Index	CFI	> 0,90	0,98
	Normed Fit Index	NFI	> 0,90	0,96
	Tucker-Lewis Index	NNFI	> 0,90	0,98
	Adjusted Goodness Fit	AGFI	> 0,90	0,96
<b>PARSIMONIA</b>	Normed Chi-square	CMINDF	Range (1-5)	2,13

Tabla 3-12. Indicadores de la bondad de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia del modelo propuesto

Fuente: Elaboración propia

Las hipótesis 2a y 3a planteaban que existe una relación positiva entre las ventajas organizacionales del outsourcing con KIBS y un mayor nivel de integración de servicios, así como una mayor utilidad de los modelos de

negocio de la empresa. Los resultados permiten soportar ambas hipótesis, obteniéndose valores positivos y significativos para ambos parámetros ( $\beta_{2a} = 0,32^{**}; p < 0,01$  para la hipótesis 2a, y  $\beta_{3a} = 0,44^{***}; p < 0,001$  para la hipótesis 3a. Del mismo modo, las hipótesis 1b y 3b establecían que existe una relación positiva y significativa entre las ventajas de negocio derivadas del outsourcing con KIBS y, respectivamente, una mayor orientación de la empresa hacia la servitización y una mayor utilidad de los modelos de negocio producto-servicio. Los resultados obtenidos soportan estas hipótesis ( $\beta_{1b} = 0,49^{***}; p < 0,001$  para la hipótesis 1b y  $\beta_{3b} = 0,36^{***}; p < 0,001$  para la hipótesis 3b), siendo posible afirmar que un previsible incremento unitario en las variables independientes (ventajas del outsourcing con KIBS) predice incrementos en las variables dependientes (orientación de la empresa hacia la servitización, nivel de integración de servicios, y utilidad de los modelos de negocio de la empresa) en un porcentaje equivalente al valor de los parámetros obtenidos.

## **CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**



## 4.1 Introducción

En el siguiente capítulo se procede a la discusión de los resultados obtenidos examinando las hipótesis planteadas en el capítulo 2 de esta tesis detallando cuáles pueden ser aceptadas y cuáles no. Se interpretan además las implicaciones que se derivan de dichos resultados.

### *4.1.1 Relación de outsourcing con KIBS y servitización*

En el modelo se establece la relación del uso del outsourcing con KIBS, en su doble perspectiva de ventajas organizaciones y ventajas de negocio, sobre la capacidad que tiene la empresa de integrar los servicios en su estructura organizativa y de gestión, así como con el grado de orientación de la entidad hacia la incorporación en su cartera de negocios de los diversos servicios.

En el capítulo 2 se establecía que existe una relación entre el establecimiento de colaboraciones con KIBS y el grado de orientación de la empresa hacia los servicios. Así la hipótesis 1 plantea que el uso del outsourcing con KIBS favorece la orientación de la entidad hacia los servicios

Los resultados obtenidos confirman esta relación positiva entre las dos variables, pero sólo en lo que refiere a las ventajas que la subcontratación aporta en su faceta de negocio. Estas ventajas están relacionadas con la posibilidad para la empresa que servitiza de centrarse en aquellas actividades que considera principales (Pralhad & Hamel, 1990), generar ahorro de costes en la provisión de los nuevos servicios (Kakabadse & Kakabadse, 2000), e incrementar la satisfacción del cliente ya que la provisión de nuevos servicios se realiza por un proveedor especializado (Sampson & Froelhe, 2006). Por

tanto, los resultados confirman la argumentación de (Grant & Baden-Fuller, 2004) que consideran la externalización una de las mejores alternativas para suplir la falta de conocimientos por parte de las organizaciones necesarios para prestar servicios, especialmente como muestra el modelo planteado, si se utilizan KIBS. Las empresas son menos reacias a incorporar servicios a su cartera de negocios si éstos puede realizarlos una empresa externa que dispone de los recursos y conocimientos necesarios para prestar esos servicios con garantía. Los resultados obtenidos refuerzan, igualmente, las conclusiones de (Bikfalvi et al., 2013) en las que establecía una relación positiva entre el nivel de networking y el grado de servitización. Las ventajas del outsourcing con KIBS, gracias al fortalecimiento de nuestro posicionamiento estratégico en la cadena de valor, determinan un mayor grado de servitización de la empresa derivado del establecimiento de alianzas con proveedores valiosos dentro de dicha cadena. Por el contrario, en lo que alude a las ventajas organizacionales de la externalización, los resultados no muestran evidencia de esa relación. Estas ventajas estaban relacionadas con aspectos tales como los de establecimiento de barreras frente a nuestros competidores. En este aspecto cabe señalar que la industria elegida, la editorial, establece prioritariamente las barreras de entrada mediante la adquisición de derechos exclusivos de autores (Vendrell et al., 2017) no mediante la realización de colaboraciones con proveedores especializados de servicio.

En lo referente a la hipótesis 2 planteada en el mismo capítulo, que sugiere una relación positiva entre el outsourcing con KIBS y la capacidad que la entidad tiene para incorporar los servicios en sus procesos de producción, organización y gestión, los datos obtenidos indican una relación positiva sólo

en las ventajas organizacionales. Efectivamente las ventajas organizacionales de la colaboración con KIBS se reflejan en aspectos tales como acortar los ciclos de desarrollo de nuestras actividades, o mejorar la gestión de los procesos desarrollados por la empresa (Bustinza et al., 2010), y esto, a la vista del análisis de los resultados repercute positivamente en el nivel de integración de los nuevos servicios en la cartera actual de negocios. Estos resultados están en línea con investigaciones previas (Bengtsson & Dabhilkar, 2009; Strambach, 2001) que destacaban el papel integrador de las relaciones con KIBS en los procesos de innovación de las organizaciones. Los datos obtenidos corroboran de este modo los estudios de Baines et al., (2009) y de Biege et al., (2012), que indicaban que el proceso de transformación de una empresa manufacturera a una organización de PSS puede ser más sencillo si se acude a la subcontratación de algunos de los procesos de la misma. Integrar los servicios en la organización es fundamental para poder incrementar los resultados y que se produzcan las sinergias esperadas de agregar productos y servicios y evitar así que se produzca la paradoja de la servitización.

En esta misma línea, los resultados podrían ayudar a eliminar algunos de los problemas a los que una empresa que quiera transformarse en PSS puede encontrarse según Vladimirova, (2012). Estos escollos serían los de ámbito organizativo (reorganización de la estructura de la sociedad) y los referentes a la cadena de valor (tener que externalizar algunos de estos procesos). De la misma manera, Martinez et al., (2010) indican que la empresa debe conseguir integrar los servicios en la organización. A la vista de los datos obtenidos, las ventajas organizacionales del uso de KIBS, ayudara a eliminar algunos de los principales inconvenientes del Paquete de Producto-Servicio. Por el contrario,

los resultados no confirman que exista una relación significativa entre las ventajas de negocio de la colaboración con KIBS y el nivel de integración de los nuevos servicios.

#### *4.1.2 Relación de outsourcing con KIBS e introducción de nuevos modelos de negocios*

Se ha planteado en el apartado del modelo teórico, la hipótesis H3 que sugiere que el uso del outsourcing a través de KIBS afecta positivamente a la incorporación de novedosos modelos de negocio en las organizaciones empresariales.

Del análisis de los resultados obtenidos a partir de los datos recogidos por la encuesta, se puede confirmar la validez de la hipótesis, por lo que se concluye que las ventajas tanto organizacionales como de negocio del uso de Empresas de Servicios Intensivos en Conocimientos, posibilitan la introducción de modelos de negocio innovadores en las entidades.

Los resultados están en línea con el planteamiento de Freytag & Clarke, (2012) para los que las organizaciones que pertenecen a redes empresariales se ven condicionadas por las variaciones en los modelos de negocio de sus socios. En consecuencia, innovaciones en este sentido en algún miembro de la red provocará la introducción, a su vez, de reformas en el resto de empresas. De esta manera el networking retroalimenta el uso de nuevos modelos de negocio entre los miembros pertenecientes a la red.

Pero de los resultados obtenidos se pueden obtener conclusiones todavía más trascendentales para la transformación de la organización empresarial.

En este sentido se ratifican las conclusiones obtenidas por Pawar et al., (2009) en las que introduce la idea de crear un auténtico sistema empresarial mediante una Organización de Producto Servicio (PSO). Este PSO consiste no solamente en conseguir una plena integración de los servicios y los productos sino en integrar también las distintas empresas a las que las entidades acuden en busca de conocimientos que no poseen para poder ofertar servicios creando revolucionarios modelos de negocios.

Por lo tanto, en la medida en que las empresas hagan uso de las KIBS, mayor posibilidad tendrá de usar un modelo de negocio innovador o más aún, integrarse en un modelo conjunto con su red de socios.



**CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE  
INVESTIGACIÓN DEL ESTUDIO**



## 5.1 Introducción

En el presente capítulo se recogen las principales conclusiones y hallazgos obtenidos a lo largo del proceso de revisión de la literatura sobre el outsourcing con KIBS, la servitización y los nuevos modelos de negocio. De la misma manera, se presentan las deducciones alcanzadas del estudio empírico realizado a partir de los datos del sector de la industria editorial en España, así como las implicaciones prácticas y teóricas que se derivan de los resultados del modelo planteado para este sector en particular y para las organizaciones empresariales en general.

## 5.2 Conclusiones de la investigación

La servitización es, sin duda, uno de los grandes fenómenos de transformación que las empresas están realizando en la actualidad (Martin-Pea & Bigdeli, 2016; Visnjic & Van Looy, 2011) conjunto con la modificación de sus modelos de negocio evolucionando hacia otros más sofisticados y avanzados (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Las tecnologías de la información, los nuevos hábitos de consumo y la integración global de la economía entre otros factores, están empujando a las organizaciones a realizar esta adaptación.

Este es un proceso complejo y requiere de determinados requisitos para ser realizado de manera exitosa, ya que la literatura ha recogido diversos casos en los cuales las entidades no han conseguido su objetivo de transformarse en un PSS (Gustafsson et al., 2005). Estos fallidos intentos de crear un PSS, han supuesto efectos negativos en dichas entidades tales como la disminución de resultados empresariales.

Es mucho el trabajo que queda por realizar desde un punto de vista tanto práctico como teórico para comprender el fenómeno de la servitización y poder establecer en qué situación se encuentran las entidades con respecto a la misma. Estudios precedentes han determinado la importancia de la estructura productiva o de la posición determinada de la empresa dentro de su cadena de valor (Bustinza et al., 2015), pero muchas incógnitas continúan sin respuesta (Baines et al., 2017). En este sentido, el presente estudio contribuye en la línea de explicar el papel de las Empresas de Servicios Intensivos en Conocimiento en el establecimiento de colaboraciones empresariales para desarrollar modelos de producto servicio siguiendo estudios precedentes de autores como Lafuente et al. (2017) que analizaban el papel de las KIBS en el desarrollo a nivel territorial de la servitización, o de Bustinza et al., (2017) que analizaban como el establecimiento de alianzas con KIBS incrementaba el rendimiento de las empresas manufactureras que servitizan.

En esta línea, y con el objeto de cubrir algunas de estas lagunas, a través de la presente investigación se ha podido establecer una escala para medir el grado de orientación que tienen las empresas editoriales españolas hacia la servitización mediante el desarrollo de un listado de los distintos servicios que podrían complementar el producto ofrecido por el sector. Esta escala, que se basa en la desarrollada por Neely, (2008) de manera genérica para las empresas manufactureras con independencia de la industria a la que pertenezcan, abre una vía para realizar adaptaciones para cada sector económico con la finalidad de medir en qué grado de servitización se encuentra cada industria.

Se ha utilizado también una escala para cuantificar el nivel de integración de los diversos servicios incorporados en su cartera de negocios en los sistemas de producción y gestión de las empresas manufactureras (Tether & Bascavusoglu-Moreau, 2012). Dado que, como se ha comentado con anterioridad, incorporar la prestación de servicios en las industrias manufactureras es un proceso complejo, con esta escala se pretende valorar en qué nivel la entidad está consiguiendo una fusión completa entre el tándem producto-servicio entendiendo que, en la medida que la empresa consiga este objetivo, tendrá mayor probabilidad de éxito en el proceso de transformación hacia el deseado PSS.

Por último, en cuanto a escalas se refiere, se han adaptado para el caso específico de los servicios, los requisitos que un modelo de negocio innovador debe cumplir para aportar utilidad a la organización (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

En aras de facilitar esta labor de renovación a las entidades, se ha realizado el presente estudio y así establecer, como ya se ha comentado, la relación existente entre el uso de las KIBS, la servitización y el uso de los nuevos modelos de negocio empresariales.

En cuanto a las conclusiones de gestión, incorporar a las editoriales los diversos servicios que clasificamos en cuatro subgrupos en el epígrafe 3.5.2.1 de la presente investigación, puede suponer realizar importantes inversiones necesarias para llevarlos a cabo, conocimientos sobre el proceso de prestación de los mismos por parte del personal requiriéndose trabajadores con una elevada cualificación y, en definitiva, una estructura de capital tanto físico, como tecnológico y como humano difícilmente alcanzable. Más aun, se

debe realizar este proceso sin descuidar el resto de actividades de producción de las editoriales.

Siendo conscientes de la principal limitación de la economía, la escasez de recursos, una empresa debe decidir dónde destina los mismos y, gracias a la subcontratación, adquirir del exterior aquellos conocimientos y recursos físicos y tecnológicos que ella no posea (Bustinza et al., 2010). En el sector editorial español, dado que se conforma fundamentalmente de empresas de pequeño y mediano tamaño, este factor es todavía más limitante: las PYMES se encuentran ante mayores dificultades a la hora de conseguir recursos (Baines et al., 2009).

Por otro lado, no es suficiente para las entidades incorporar servicios a su cartera de negocios, sino que los mismos deben ser correctamente integrados en los procesos de la empresa para que la servitización provoque beneficios y no el efecto contrario. En esta línea y en base al modelo de este estudio, podemos deducir que los beneficios procedentes de las ventajas organizacionales provocan una mayor y mejor unión de los servicios editoriales a los productos fabricados por estas organizaciones. Esto es, gracias al uso de las Empresas de Servicios Intensivos en Conocimientos, las editoriales españolas pueden llevar a cabo el proceso de transformación a una empresa de Paquete producto-servicio de tal manera que el cliente se beneficie de la sinergia producida por esta fusión y perciba la oferta como un todo indisoluble que cubra las más complejas necesidades que requiera. De esta manera, incrementa la satisfacción del cliente lo que debería provocar incrementos en los resultados empresariales de la editorial (Vendrell et al., 2017).

Por último, se concluye de los datos obtenidos que las ventajas del uso del outsourcing a través de las KIBS en sus dos dimensiones, organizacionales y de negocio, facilitan la introducción de modelos de negocio innovadores en las empresas editoriales lo que puede reportar ventajas competitivas duraderas en el tiempo (Vandermerwe & Rada, 1988).

El rol que desempeñan las KIBS en las editoriales españolas puede servir de revulsivo al sector de manera que sea capaz de evolucionar consiguiendo adaptarse a las nuevas demandas de los lectores en base a la aparición de nuevas tecnologías y los nuevos hábitos de lectura salvando así los escollos que estos cambios han producido y poder seguir jugando un papel necesario en esta industria.

### 5.3 Limitaciones de la investigación

Los resultados del presente estudio deben realizarse dentro de las posibles limitaciones que tenga el mismo. En primer lugar, hay que recordar que los datos han sido obtenidos en función de las percepciones de los encuestados en el estudio exploratorio y, en consecuencia, puede determinar el establecimiento de las conclusiones.

En segundo lugar, como ya se ha comentado en el capítulo 4, la aceptación del modelo no implica la no existencia de otros modelos que puedan ser aceptados y que muestren con mayor precisión la realidad económica empresarial al respecto de la relación entre el uso del outsourcing mediante KIBS, servitización y modelos de negocio.

Adicionalmente, se realiza el estudio solamente con datos pertenecientes a la industria editorial y, a pesar de que en el marco teórico se han establecido similitudes con la industria musical y recogido opiniones, teorías y estudios de las organizaciones económicas en general sin haber distinciones entre sectores, las conclusiones obtenidas pueden no ser extrapolables al resto de sectores del ámbito de la cultura y, en mayor medida, a la industria en general dadas las especificidades intrínsecas de cada sector económico.

Finalmente, y en la misma línea que el apartado anterior, el estudio hace referencia únicamente a la relación de las variables analizadas para el sector empresarial español. Debido a las diferentes características de cada país, los resultados obtenidos, no tienen por qué ser necesariamente válidos para el resto de regiones o países. Este punto y el anterior abren por tanto interesantes líneas de investigación futuras que incorporación aspectos culturas o estrategias multinacionales.

#### 5.4 Futuras líneas de investigación

Este modelo intenta dar explicación de la relación de las KIBS, la servitización y los nuevos modelos de negocio, pero es sólo el inicio de un largo camino que falta todavía por recorrer para poder comprender con mayor profundidad cómo interactúan estas tres variables.

Por un lado y continuado con lo expuesto en el capítulo 2 de esta tesis, sería de interés seguir profundizando en cómo debe ser el proceso de transformación hacia un PSS, pasos a seguir y momento en el cuál una empresa debe realizarlo (Martinez et al., 2010). Para ello no sólo habría que persistir en el estudio de las tres variables del modelo, sino que se debería

analizar qué otras variables pueden condicionar positivamente a incrementar la orientación que las entidades tienen hacia la servitización, el nivel de integración de los servicios y la introducción de nuevos modelos de negocio.

Finalmente, mucho se ha hablado sobre la paradoja de la servitización (Neely, 2008) y de la preocupación lógica de las empresas de no poder rentabilizar la inversión realizada debido a la servitización y a la introducción de nuevos modelos de negocio. Por lo tanto, sería de sumo interés tanto para la literatura como para la práctica empresarial, determinar en qué grado estas dos variables pueden afectar al resultado de la organización y el valor añadido que las mismas aportan a las entidades.



## **CAPÍTULO 6. BIBLIOGRAFÍA**



## References

- Alghisi, A. and Saccani, N. (2015). Internal and external alignment in the servitization journey: overcoming the challenges. *Production Planning & Control*, 26, 14–15, 1219–1232.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. doi:10.1002/smj.187
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing Science*, 16(2), 129-145.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (2003). Selectively pursuing more of your customer's business. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 42.
- Antonucci, Y. L., Lordi, F. C., & Tucker III, J. J. (1998). The pros and cons of IT outsourcing. *Journal of Accountancy*, 185(6), 26.
- Araujo, L., & Spring, M. (2006). Services, products, and the institutional structure of production. *Industrial Marketing Management*, 35(7), 797-805. doi://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.013

Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 396-402.

Asociación de las Cámaras del Libro en España (2016). Comercio Exterior del Libro 2.015.

Avery, G. (2000). Outsourcing public health laboratory services: A blueprint for determining whether to privatize and how. *Public Administration Review*, 60(4), 330-337.

Baines, T. S., & Lightfoot, H. (2013). Made to serve; understanding what it takes for a manufacturer to compete through servitization and product-service systems. *Hoboken: Wiley*,

Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Jnl of Manu Tech Mnagmnt*, 20(5), 547-567.  
doi:10.1108/17410380910960984

Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Evans, S., Neely, A., Greenough, R., Peppard, J., . . . Wilson, H. (2007). State-of-the-art in product-service systems.

*Proceedings of the IMechE*, 221(10), 1543-1552.  
doi:10.1243/09544054JEM858

Baines, T., Lightfoot, H., Peppard, J., Johnson, M., Tiwari, A., Shehab, E., & Swink, M. (2009). Towards an operations strategy for product-centric servitization. *Int Jnl of Op & Prod Mngemnt*, 29(5), 494-519.  
doi:10.1108/01443570910953603

Baines, T., Ziaee Bigdeli, A., Bustinza, O. F., Shi, G., Baldwin, J. S., & Ridgway, K. (2017). Servitization: Revisiting the state-of-the-art and research priorities. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(2)

Balocco, R., Perego, A., & Perotti, S. (2010). B2b eMarketplaces: A classification framework to analyse business models and critical success factors. *Industr Mngmnt & Data Systems*, 110(8), 1117-1137.  
doi:10.1108/02635571011077799

Bankvall, L., Dubois, A., & Lind, F. (2017). Conceptualizing business models in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, 60, 196-203.  
doi://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.006

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241. doi:10.1287/mnsc.32.10.1231

Barrales-Molina, V., Bustinza, Ó F., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. J. (2013). Explaining the causes and effects of dynamic capabilities generation: A multiple-indicator multiple-cause modelling approach. *British Journal of Management*, 24(4), 571-591.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280. doi:10.1177/0149206309350776

Bengtsson, L., & Dabhilkar, M. (2009). Manufacturing outsourcing and its effect on plant performance- lessons for KIBS outsourcing. *Journal of evolutionary economics*, 19(2), 231.

Berggren, C., & Bengtsson, L. (2004). Rethinking outsourcing in manufacturing:: A tale of two telecom firms. *European Management Journal*, 22(2), 211-223. doi://doi.org/10.1016/j.emj.2004.01.011

- Beuren, F. H., Ferreira, M. G. G., & Miguel, P. A. C. (2013). Product-service systems: A literature review on integrated products and services. *Journal of Cleaner Production*, 47, 222-231.
- Biege, S., Lay, G., & Buschak, D. (2012). Mapping service processes in manufacturing companies: Industrial service blueprinting. *Int Jrnl of Op & Prod Mngemnt*, 32(8), 932-957. doi:10.1108/01443571211253137
- Bikfalvi, A., Lay, G., Maloca, S., & Waser, B. R. (2013). Servitization and networking: Large-scale survey findings on product-related services. *Service Business*, 7(1), 61-82.
- Blumberg, D. F. (1998). Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market. *Managing Service Quality*, 8(1), 5-18. doi:10.1108/09604529810199340
- Bowen, D. E., Siehl, C., & Schneider, B. (1989). A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing. *Academy of Management Review*, 14(1), 75-95.
- Boyer, K. K., Hallowell, R., & Roth, A. V. (2002). E-services: Operating strategy—a case study and a method for analyzing operational benefits.

*Journal of Operations Management*, 20(2), 175-188.  
doi://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00093-6

Brady, T., Davies, A., & Gann, D. M. (2005). Creating value by delivering integrated solutions. *International Journal of Project Management*, 23(5), 360-365.

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (2011). *Co-opetition* Crown Business.

Brax, S. (2005). A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox. *Managing Service Quality*, 15(2), 142-155.  
doi:10.1108/09604520510585334

Briggs, S. R., & Cheek, J. M. (1986). The role of factor analysis in the development and evaluation of personality scales. *Journal of Personality*, 54(1), 106-148.

Brown, M. (1997). Outsourcery. *Management Today*, (January), 56-60.

Bustinza, O. F., Arias-Aranda, D., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2010a). Outsourcing, competitive capabilities and performance: An empirical study in service firms. *International Journal of Production Economics*, 126(2), 276-288. doi://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.03.023

- Bustinza, O. F., Arias-Aranda, D., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2010b). Outsourcing, competitive capabilities and performance: An empirical study in service firms. *International Journal of Production Economics*, 126(2), 276-288. doi://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.03.023
- Bustinza, O.F., Bigdeli, A.Z., Baines, T., & Elliot, C. (2015). Servitization and competitive advantage: the importance of organizational structure and value chain position. *Research-Technology Management*, 58(5), 53-60.
- Bustinza, O. F., Gomes, E., Vendrell-Herrero, F., & Baines, T. (2017). Product–service innovation and performance: The role of collaborative partnerships and R&D intensity. *R&D Management*,
- Bustinza, O. F., C. Parry, G., & Vendrell-Herrero, F. (2013a). Supply and demand chain management: The effect of adding services to product offerings. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(6), 618-629.
- Bustinza, O.F., Vendrell-Herrero, F., Parry, G., & Myrthianos, V. (2013b). Music Business Models and piracy. *Industrial Management & Data Systems*, 113 (1), 4-22.

Bustanza, O. F., Perez-Arostegui, M. <sup>a</sup>, & Ruiz-Moreno, A. (2013c). Influencia de una cultura organizativa orientada hacia la calidad en los beneficios de la implantación de un sistema de gestión de recursos ERP. *Intangible Capital*, 9(1), 126-152.

Campbell, J. D. (1995). Outsourcing in maintenance management: A valid alternative to self-provision. *J of Qual in Maintenance Eng*, 1(3), 18-24.  
doi:10.1108/13552519510096369

Cannon, J. P., & Perreault, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439-460.  
doi:10.2307/3151999

Cantín, L. N., de Olano, D. R., Campos, T., & Arroniz, I. (2016). Cuando los pequeños y medianos detallistas ofrecen servicios:¿Cuál es la percepción del cliente? *Universia Business Review*, (49)

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 100-107.

- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426-437. doi://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.013
- Champy, J. (1996). Better government, not necessarily smaller. *Government Executive*, 28(9), 10A.
- Chase, R. B., & Garvin, D. A. (1989). The service factory. *Harvard Business Review*, 67(4), 61-69.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17. doi:10.1108/10878570710833714
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Chesbrough, H., & Spohrer, J. (2006). A research manifesto for services science. *Communications of the ACM*, 49(7), 35-40.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

Coenders-Gallart, G., & Batista-Forguet, J.M. (2000). *Modelos de Ecuaciones Estructurales*. Editorial La Muralla. Madrid.

Cohen, M. A., Agrawal, N., & Agrawal, V. (2006). Winning in the aftermarket. *Harvard Business Review*, 84(5), 129.

Coombes, P. H., & Nicholson, J. D. (2013). Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 656-664.  
doi:10.1016/j.indmarman.2013.05.005

Cusumano, M. A., Kahl, S. J., & Suarez, F. F. (2015). Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms. *Strategic Management Journal*, 36(4), 559-575.

Davies, A. (2004). Moving base into high-value integrated solutions: A value stream approach. *Industrial and Corporate Change*, 13(5), 727-756.

Davies, A., Brady, T., & Hobday, M. (2006). Charting a path toward integrated solutions. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 39.

Davies, A., Brady, T., & Hobday, M. (2007). Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 183-193.

de la Calle, A., & Freije, I. (2016). ¿ Es la servitización tan rentable como puede parecer? evidencias de empresas manufactureras españolas durante dos décadas. *Universia Business Review*, (49)

de Rada, V. D. (2012). Ventajas e inconvenientes de la encuesta por internet. *Papers: Revista De Sociologia*, 97(1), 193-223.

Domberger, S. (1998). *The contracting organization: A strategic guide to outsourcing: A strategic guide to outsourcing* OUP Oxford.

Drew, S. A. W. (1995). *Accelerating innovation in financial services*  
doi://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(95)00031-D

Dubbs, D. (1992). Balancing benefits of outsourcing vs in-house. *Facilities Design & Management*, 11(8), 42-44.

Durugbo, C. (2014). Strategic framework for industrial product-service co-design: Findings from the microsystems industry. *International Journal of Production Research*, 52(10), 2881-2900.

Dutta, S., & Segev, A. (1999). Business transformation on the internet.

*European Management Journal*, 17(5), 466-476.

doi://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00032-8

Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance

knowledge-sharing network: The toyota case. *Strategic Management*

*Journal*, 21(3), 345-367.

Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and

knowledge management: An integrative role for learning? *British Journal*

*of Management*, 19(3), 235-249.

Eggert, A., Hogueve, J., Ulaga, W., & Muenkhoff, E. (2014). Revenue and profit

implications of industrial service strategies. *Journal of Service Research*,

17(1), 23-39.

Elfring, T., & Baven, G. (1994). *Outsourcing technical services: Stages of*

*development* doi://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(94)90226-7

Elliott, V. (1995). Outsourcing without risk. *J.Prop.Manage.*, 60(1), 40-41.

European Commission, 2007. Towards a European Strategy in Support of

Innovation in Services: Challenges and Key Issues for Future Actions,

Commission Staff Working Document, SEC 1059. Brussels: Commission of the European Communities.

European Commission, 2012. Knowledge-Intensive (Business) Services in Europe. Publications Office of the European Union, Luxembourg.  
<http://dx.doi.org/10.2777/59168>

Evans, P., & Wurster, T. S. (2000). *Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy* Harvard Business Press.

Fang, E. (., Palmatier, R. W., & Steenkamp, J. E. M. (2008). Effect of service transition strategies on firm value. *Journal of Marketing*, 72(5), 1-14.  
doi:10.1509/jmkg.72.5.1

Federación del Gremio de Editores de España (2016). Comercio Interior del Libro en España 2.015.

Finlay, P. N., & King, R. M. (1999). IT sourcing: A research framework. *International Journal of Technology Management*, 17(1-2), 109-128.

Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J., & Bordoloi, S. (2006). *Service management: Operations, strategy, and information technology* McGraw-Hill New York.

Foguet, J. M. B., & Gallart, G. C. (2000). *Modelos de ecuaciones estructurales:(Modelos para el analisis de relaciones causales)*

Freytag, P., & Clarke, A. H. (2012) Understanding change in industry and business models. *The 28th IMP Conference Rome, Italy,*

Gadiesh, O., & Gilbert, J. L. (1997). How to map your industry's profit pool. *Harvard Business Review*, 76(3), 52, 154, 156 passim.

Gadrey, J. (1994). Les relations de service dans le secteur marchand. *Relations De Service, Marchs De Services, Paris: CNRS Editions,*

Gadrey, J. (2000). The characterization of goods and services: An alternative approach. *Review of Income and Wealth*, 46(3), 369-387.

Gaiardelli, P., Songini, L., & Sacconi, N. (2014). The automotive industry: Heading towards servitization in turbulent times. *Servitization in industry* (pp. 55-72) Springer.

Galbraith, J. R. (2002). Organizing to deliver solutions. *Organizational Dynamics*, 31(2), 194-207.

- Gebauer, H. (2007). The logic for increasing service revenue in product manufacturing companies. *International Journal of Services and Operations Management*, 3(4), 394-410.
- Gebauer, H., Fleisch, E., & Friedli, T. (2005). Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European Management Journal*, 23(1), 14-26. doi://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.006
- Gebauer, H., Joncourt, S., & Saul, C. (2016). Services in product-oriented companies: Past, present, and future/servicios en empresas orientadas a productos: Pasado, presente y futuro. *Universia Business Review*, (49), 32.
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (1997). The four faces of mass customization. *Harvard Business Review*, 75, 91-101.
- Goedkoop, M. J., Van Halen, C. J., Te Riele, H., & Rommens, P. J. (1999). Product service systems, ecological and economic basics. *Report for Dutch Ministries of Environment (VROM) and Economic Affairs (EZ)*, 36(1), 1-122.

Gopalani, A. (2010). A new model for service businesses in product-centric firms. *Journal of Business Strategy*, 31(6), 4-11.  
doi:10.1108/02756661011089026

Gordon, M. L., & Walsh, T. P. (1997). *Outsourcing technology in government: Owned, controlled, or regulated institutions*  
doi://dx.doi.org/10.1016/S1352-0237(97)00026-9

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387. doi:10.1287/orsc.7.4.375

Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84.

Gundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 57(4), 35-46.  
doi:10.2307/1252217

- Gustafsson, A., Edvardsson, B., & Brax, S. (2005). A manufacturer becoming service provider—challenges and a paradox. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), 142-155.
- Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: Nterorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 14(5), 371-385.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49-59.
- Hendry, J. (1995). *Culture, community and networks: The hidden cost of outsourcing* doi://dx.doi.org/10.1016/0263-2373(95)00007-8
- Henrique, L. C., Ellram, L. M., Annibal José Scavarda, & Cooper, M. C. (2007). An operations management view of the services and goods offering mix. *Int Jrnl of Op & Prod Mnagemnt*, 27(5), 444-463. doi:10.1108/01443570710742357
- Hill, T. P. (1977). On goods and services. *Review of Income and Wealth*, 23(4), 315-338.

Hilletofth, P. (2011). Demand-supply chain management: Industrial survival recipe for new decade. *Industr Mngmnt & Data Systems*, 111(2), 184-211. doi:10.1108/02635571111115137

Howells, J. (2000). *Innovation & services: New conceptual frameworks* Centre for Research on Innovation and Competition, The University of Manchester.

Howells, J. (2004). Innovation, consumption and services: Encapsulation and the combinatorial role of services. *The Service Industries Journal*, 24(1), 19-36.

Johnson, M., & Mena, C. (2008). Supply chain management for servitised products: A multi-industry case study. *International Journal of Production Economics*, 114(1), 27-39. doi://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.09.011

Johnson, M. D., Herrmann, A., & Bauer, H. H. (1999). The effects of price bundling on consumer evaluations of product offerings. *International Journal of Research in Marketing*, 16(2), 129-142.

Johnstone, S., Dainty, A., & Wilkinson, A. (2009). Integrating products and services through life: An aerospace experience. *Int Jnl of Op & Prod Mngemnt*, 29(5), 520-538. doi:10.1108/01443570910953612

Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2000). Critical review – outsourcing: A paradigm shift. *Journal of Mgmt Development*, 19(8), 670-728. doi:10.1108/02621710010377508

Kamp, B., & Iñigo Ruiz, d. A. (2017). Are KIBS beneficial to international business performance: Evidence from the basque country. *Competitiveness Review*, 27(1), 80-95. doi:10.1108/CR-07-2015-0066

Kastalli, I. V., Van Looy, B., & Neely, A. (2013). Steering manufacturing firms towards service business model innovation. *California Management Review*, 56(1), 100-123.

Klopach, T. G. (2000). Balancing the risks and the benefits. *Drug Discovery Today*, 5(4), 157-160. doi://doi.org/10.1016/S1359-6446(00)01469-0

Kowalkowski, C., Windahl, C., Kindstrm, D., & Gebauer, H. (2015). What service transition? rethinking established assumptions about

manufacturers' service-led growth strategies. *Industrial Marketing Management*, 45, 59-69.

Kriss, C. J. (1996). Appeal of outsourcing grows as competition intensifies. *Bests Review Life Health Insurance Edition*, 97, 69-74.

Laabs, J. J. (1993). Successful outsourcing depends on critical factors. *Personnel Journal*,

Lafuente, E., Vaillant, Y., & Vendrell-Herrero, F. (a). Territorial servitization: Exploring the virtuous circle connecting knowledge-intensive services and new manufacturing businesses. *International Journal of Production Economics*, doi://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.006

Lafuente, E., Vaillant, Y., & Vendrell-Herrero, F. (b). Territorial servitization: Exploring the virtuous circle connecting knowledge-intensive services and new manufacturing businesses. *International Journal of Production Economics*, doi://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.006

Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships. *Int Jrnl Logistics Management*, 7(2), 1-18. doi:10.1108/09574099610805485

Leavy, B. (1996). Outsourcing strategy and a learning dilemma. *Production and Inventory Management Journal*, 37(4), 50.

Lee, J., & Kim, Y. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: Conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29-61.  
doi:10.1080/07421222.1999.11518221

Leiponen, A. (2005). Organization of knowledge and innovation: The case of finnish business services. *Industry & Innovation*, 12(2), 185-203.

Lele, M. M. (1997). After-sales service - necessary evil or strategic opportunity? *Managing Service Quality*, 7(3), 141-145.  
doi:10.1108/09604529710166914

Leo, P., & Philippe, J. (2001). Offer of services by goods exporters: Strategic and marketing dimensions. *Service Industries Journal*, 21(2), 91-116.

Lodefalk, M. (2013). Servicification of manufacturing—evidence from sweden. *International Journal of Economics and Business Research*, 6(1), 87-113.

Lonsdale, C. (1999). Effectively managing vertical supply relationships: A risk management model for outsourcing. *Supp Chain Mnagmnt*, 4(4), 176-183. doi:10.1108/13598549910284499

Lopez, P. A., & Solis, L. C. (2016). El desarrollo de KIBS en mxico. el sector servicios en el contexto de la economa del conocimiento. *Economa Y Sociedad*, (23)

Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? in search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41.

Macintyre, M., Parry, G., & Angelis, J. (2011). Are you being served? *Service design and delivery* (pp. 167-169) Springer.

Magretta, J. (2002). Why business models matter.

Mahadevan, B. (2000). Business models for internet-based e-commerce: An anatomy. *California Management Review*, 42(4), 55-69.

Martinez, V., Bastl, M., Kingston, J., & Evans, S. (2010). Challenges in transforming manufacturing organisations into product-service providers. *Jnl of Manu Tech Mngmnt*, 21(4), 449-469. doi:10.1108/17410381011046571

Martin-Pea, M. L., & Bigdeli, A. Z. (2016). Servitization: Academic research and business practice/servitizacin: Investigacin acadmica y prctica empresarial. *Universia Business Review*, (49), 18.

Mason, K., & Spring, M. (2011). *The sites and practices of business models* doi://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.032

Mathieu, V. (2001a). Product services: From a service supporting the product to a service supporting the client. *Jnl of Bus & Indus Marketing*, 16(1), 39-61. doi:10.1108/08858620110364873

Mathieu, V. (2001b). Service strategies within the manufacturing sector: Benefits, costs and partnership. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 451-475.

Mclvor, R. (2005). *The outsourcing process: Strategies for evaluation and management* Cambridge University Press.

McIvor, R., & McHugh, M. (2000). Collaborative buyer supplier relations: Implications for organization change management. *Strategic Change*, 9(4), 221.

Miles, I. (2005). Knowledge intensive business services: Prospects and policies. *Foresight*, 7(6), 39-63. doi:10.1108/14636680510630939

Miles, I., Kastrinos, N., Bilderbeek, R., den Hertog, P., Flanagan, K., Huntink, W., & Bouman, M. (1995). Knowledge-intensive business services: Their role as users, carriers and sources of innovation. *Report to the EC DG XIII Sprint EIMS Programme, Luxembourg*,

Miozzo, M., & Grimshaw, D. (2005). Modularity and innovation in knowledge-intensive business services: IT outsourcing in germany and the UK. *Research Policy*, 34(9), 1419-1439. doi://doi.org/10.1016/j.respol.2005.06.005

Miozzo, M., & Grimshaw, D. (2006). *Knowledge intensive business services: Organizational forms and national institutions* Edward Elgar Publishing.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735. doi://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001

Muller, E., & Zenker, A. (2001). Business services as actors of knowledge transformation: The role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy*, 30(9), 1501-1516. doi://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00164-0

Muscato, D. J. (1998). Outsourcing: Effective strategy for ancillary departments and core businesses. *Secured Lender*, 54, 8-11.

Neely, A. (2008). Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, 1(2), 103-118.

Neu, W. A., & Brown, S. W. (2008). Manufacturers forming successful complex business services: Designing an organization to fit the market. *Int J of Service Industry Mgmt*, 19(2), 232-251. doi:10.1108/09564230810869757

Nieto, M. J., and Santamaría, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27, 6, 367–377

OECD (Online). (2007). *Staying competitive in the global economy: Moving up the value chain* Publications de l'OCDE.

Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003a). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160-172.

Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003b). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160-172.

Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., . . . Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4-36.

Palo, T., & Tähtinen, J. (2013). Networked business model development for emerging technology-based services. *Industrial Marketing*

*Management*, 42(5), 773-782.  
doi://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.015

Paoli, M., & Prencipe, A. (1999). The role of knowledge bases in complex product systems: Some empirical evidence from the aero engine industry. *Journal of Management and Governance*, 3(2), 137-160.

Parry, G., Bustinza, O. F., & Vendrell-Herrero, F. (2012). Servitisation and value co-production in the UK music industry: An empirical study of consumer attitudes. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 320-332.

Pawar, K. S., Beltagui, A., & Johann C.K.H. Riedel. (2009). The PSO triangle: Designing product, service and organisation to create value. *Int Jrnl of Op & Prod Mnagemnt*, 29(5), 468-493.  
doi:10.1108/01443570910953595

Peillon, S., Pellegrin, C., & Burlat, P. (2015). Exploring the servitization path: A conceptual framework and a case study from the capital goods industry. *Production Planning & Control*, 26(14-15), 1264-1277.

Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. *New York: Sharpe*,

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879.

Porter, M. E., Michael, & ilustraciones Gibbs. (2001). Strategy and the internet.

Potts, G. W. (1988). Exploit your product's service life cycle. *Harvard Business Review, 66*(5), 32-36.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review, 78*(1), 79-90.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competencies of the corporation. *The Harvard Business Review, , 79-91.*

Prencipe, A., Davies, A., & Hobday, M. (2003). *The business of systems integration* OUP Oxford.

Quinn, J. B., Doorley, T. L., & Paquette, P. C. (1989). Beyond products: Services-based strategy. *Harvard Business Review, 68*(2), 6, 68.

- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43.
- Reinartz, W., & Ulaga, W. (2008). How to sell services more profitably. *Harvard Business Review*, 86(5), 90.
- Roberts, V. (2001). Managing strategic outsourcing in the healthcare industry. *Journal of Healthcare Management*, 46(4), 239.
- Robledo, J. R., Soares, A., & Morales, J. (2016). Servitización y co-opetición en la distribución farmacéutica: ¿Vuelta a los orígenes? *Universia Business Review*, (49)
- Rothaermel, F. T., Hitt, M. A., & Jobe, L. A. (2006). Balancing vertical integration and strategic outsourcing: Effects on product portfolio, product success, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1033-1056. doi:10.1002/smj.559
- Saccani, N., Visintin, F., & Rapaccini, M. (2014). Investigating the linkages between service types and supplier relationships in servitized environments. *International Journal of Production Economics*, 149, 226-238.

Sampson, S. E., & Froehle, C. M. (2006). Foundations and implications of a proposed unified services theory. *Production and Operations Management, 15*(2), 329-343.

Schmenner, R. W. (2009). Manufacturing, service, and their integration: Some history and theory. *Int Jrnl of Op & Prod Mnagemnt, 29*(5), 431-443.  
doi:10.1108/01443570910953577

Servitization and competitive advantage: The importance of organizational structure and value chain position. (2015). *Research-Technology Management, 58*(5), 53-60. doi:10.5437/08956308X5805354

Shapiro, C., & Varian, H. R. (2013). *Information rules: A strategic guide to the network economy* Harvard Business Press.

Sharma, D., & Molloy, R. (1999). The truth about customer solutions. *Booz Allen & Hamilton, New York, NY,*

Shepherd, C., & Ahmed, P. K. (2000a). From product innovation to solutions innovation: A new paradigm for competitive advantage. *Euro Jrnl of Inn Mnagmnt, 3*(2), 100-106. doi:10.1108/14601060010322293

- Shepherd, C., & Ahmed, P. K. (2000b). From product innovation to solutions innovation: A new paradigm for competitive advantage. *European Journal of Innovation Management*, 3(2), 100-106.
- Simmie, J., & Strambach, S. (2006). The contribution of KIBS to innovation in cities: An evolutionary and institutional perspective. *J of Knowledge Management*, 10(5), 26-40. doi:10.1108/13673270610691152
- Sislian, E., & Satir, A. (2000). Strategic sourcing: A framework and a case study. *Journal of Supply Chain Management*, 36(2), 4-11.
- Smedlund, A. (2006). The roles of intermediaries in a regional knowledge system. *Jnl of Intellectual Capital*, 7(2), 204-220. doi:10.1108/14691930610661863
- Spring, M., & Araujo, L. (2009). Service, services and products: Rethinking operations strategy. *Int Jnl of Op & Prod Mngemnt*, 29(5), 444-467. doi:10.1108/01443570910953586
- Strambach, S. (2001). Innovation process and the role of Knowledge-intensive business services (KIBS). *Innovation Networks* (pp. 53-68). Physica-Verlag HD

Suarez, F. F., Cusumano, M. A., & Kahl, S. J. (2013). Services and the business models of product firms: An empirical analysis of the software industry. *Management Science*, 59(2), 420-435.

Teece, D. J. (1986). *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy*  
doi://dx.doi.org/10.1016/0048-7333(86)90027-2

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.  
doi://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, , 509-533.

Tether, B., & Bascavusoglu-Moreau, E. (2012). Servitization: The extent and motivations for service provision amongst UK manufacturers. *Proceedings of DRUID*, , 19-21.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8. doi:10.1080/10196789800000016

- Tischner, U., Verkuijl, M., & Tukker, A. (2002). First draft PSS review. *SusProNet Report*, 15
- Tukker, A. (2004). Eight types of product–service system: Eight ways to sustainability? experiences from SusProNet. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 246-260.
- Uлага, W., & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing*, 75(6), 5-23.
- Ulrich, K. T., & Ellison, D. J. (2005). Beyond make-buy: Internalization and integration of design and production. *Production and Operations Management*, 14(3), 315.
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314-324.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.

Vendrel-Herrero, F., Bustinza, O.F., Parry, G., & Georgantzis, N. (2016).

Servitization, digitization and supply chain interdependency. *Industrial Marketing Management*.

Vendrell-Herrero, F.; Bustinza, O.F.; Parry, G.; O'Regan, N. (2017).

Servitization, digitization and supply chain interdependency. *Industrial Marketing Management*, 60:69-8.

Venkatesan, R. (1992). Strategic sourcing: To make or not to make. *Harvard*

*Business Review*, 70(6), 98-107.

Venkatraman, N., & Henderson, J. C. (1998). Real strategies for virtual

organizing. *Sloan Management Review*, 40(1), 33-48.

Vining, A., & Globerman, s. (1999). A conceptual framework for

understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, 17(6), 645-654. doi://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00055-9

Visnjic, I., & Van Looy, B (2011). Can a product manufacturer become a

successful service provider. *Pursuit of a Business Model that Fosters Complementarity between Product and Service Activities Perspectives*.

*Academy of Management Conference, San Antonio,*

Visnjic, I., & Van Looy, B (2013). Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. *Journal of Operations Management*, 31(4), 169-180.

Vladimirova, D. K. (2012). Transformation of traditional manufacturers towards servitized organisations.

White, R., & James, B. (2000). *Manual del outsourcing: Gua completa de externalizacin de actividades empresariales para ganar competitividad* Gestin 2000.

Wilkinson, A., Dainty, A., Neely, A., Brax, S. A., & Jonsson, K. (2009). Developing integrated solution offerings for remote diagnostics: A comparative case study of two manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(5), 539-560.

Willcocks, L. P., & Currie, W. L. (1997). Information technology in public services: Towards the contractual organization? *British Journal of Management*, 8, 107-120. doi:10.1111/1467-8551.8.s1.9

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.  
doi:10.1086/466942

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism* Simon and Schuster.

Windahl, C., Andersson, P., Berggren, C., & Nehler, C. (2004). Manufacturing firms and integrated solutions: Characteristics and implications. *Euro Jrnl of Inn Mnagmnt*, 7(3), 218-228. doi:10.1108/14601060410549900

Winter, S. (1998). Knowledge and competence as strategic assets. *The Strategic Management of Intellectual Capital*, 187

Wise, R., & Baumgartner, P. (1999). Go downstream: The new profit imperative in manufacturing. *Harvard Business Review*, 77(5), 133-141.

Wright, L. (2001). Market viewpoint: Outsourcing is a no-claims bonus. *Insurance Brokers' Monthly & Insurance Adviser*, 51(1), 12-15.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *The Journal of Marketing*, , 35-48.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.



## **ANEXO 1. CUESTIONARIO**



## CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPRESAS EDITORIALES

\*Obligatorio

### ESCALA DE MEDICIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EXTERNALIZACIÓN (OUTSORCING)

#### Beneficios de negocio

Valore de 1 a 7 las siguientes afirmaciones:

Permite concentrarse en las actividades principales de la empresa \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Incrementa la flexibilidad \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Genera ahorro de costes \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Disminuye el gasto en inversiones de capital \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Convierte costes fijos en variables \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Incrementa la satisfacción del cliente \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Permite enfocarnos en la mejora de nuestra cartera de negocios \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Fortalece nuestro posicionamiento estratégico \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Permite deshacerse de aquellas funciones problemáticas para la empresa \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Dota a la empresa de flexibilidad para adaptarse frente a cambios normativos \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

## Beneficios organizativos

Valore de 1 a 7 las siguientes afirmaciones:

Acorta los ciclos para desarrollar nuestras actividades \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Mejora tecnológicamente nuestras operaciones \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Permite el acceso a las últimas tecnologías disponibles \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Reduce los periodos de formación de los empleados \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Mejora la gestión de los procesos desarrollados en la empresa \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Determina un incremento de las innovaciones \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Reduce el riesgo de nuestros negocios \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Establece barreras frente a nuestros competidores \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Permite el acceso a nuevas habilidades y la adquisición de talento externo \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

## ESCALA DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE ORIENTACIÓN HACIA LA INCORPORACIÓN DE SERVICIOS

Indique en qué medida su empresa ha mostrado un firme compromiso respecto a la incorporación de los siguientes servicios:

### Servicios de corrección de estilo y tipografía \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada comprometidos	<input type="radio"/>	Totalmente comprometidos						

### Servicios de redacción de contenidos \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada comprometidos	<input type="radio"/>	Totalmente comprometidos						

### Servicios de diseño de cubiertas, interiores y páginas web. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada comprometidos	<input type="radio"/>	Totalmente comprometidos						

### Servicios de edición y maquetación \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada comprometidos	<input type="radio"/>	Totalmente comprometidos						

### Servicios de conversión a formatos digitales (libro electrónico) \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada comprometidos	<input type="radio"/>	Totalmente comprometidos						

## Servicios de accesibilidad de contenidos y de páginas web \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada comprometidos	<input type="radio"/>	Totalmente comprometidos						

## Servicios multimedia (animaciones interactivas, videos, etc.) \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada comprometidos	<input type="radio"/>	Totalmente comprometidos						

## Servicio de gestión de metadatos del libro para su comercialización \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada comprometidos	<input type="radio"/>	Totalmente comprometidos						

## Servicios de publicidad y promoción \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada comprometidos	<input type="radio"/>	Totalmente comprometidos						

## Servicios de gestión de la producción y distribución \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada comprometidos	<input type="radio"/>	Totalmente comprometidos						

## Servicios de mantenimiento y soporte de nuestros productos \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada comprometidos	<input type="radio"/>	Totalmente comprometidos						

## Instalación e implementación de servicios \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada comprometidos	<input type="radio"/>	Totalmente comprometidos						

## Servicios de asesoría y tramitación legal \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada comprometidos	<input type="radio"/>	Totalmente comprometidos						

## Servicios de registro \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada comprometidos	<input type="radio"/>	Totalmente comprometidos						

## Sistemas y soluciones particulares \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada comprometidos	<input type="radio"/>	Totalmente comprometidos						

## ESCALA DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE INTEGRACIÓN DE SERVICIOS EN LA CARTERA DE NEGOCIOS DE LA EMPRESAS

Por favor, indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones para un correcto funcionamiento de la oferta de servicios por parte de su empresa, analizando su integración con otros departamentos.

Existe una comunicación estrecha entre el departamento de gestión de servicios y el área de producción \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Existe comunicación entre dicho departamento y el departamento de fuerza de ventas y medios técnicos \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

La comunicación entre dicho departamento y los clientes es fluida \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Se realiza una oferta activa de los servicios por parte del personal de ventas \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Las operaciones de servicios son distintas y están diferenciadas de las de producción \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

La empresa dispone de tecnologías de la información orientadas a realizar un adecuado seguimiento de los servicios ofertados \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

El personal de servicios cuenta con un sistema de incentivos propio \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Existe una cuenta de resultados propia para el departamento de servicios \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

## ESCALA DE MEDICIÓN DE LA UTILIDAD GENERADA POR LA INCORPORACIÓN DE NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO EN LA EMPRESA

Por favor, indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de la utilidad que ha generado la incorporación de nuevos modelos de negocio adicionales a los tradicionales de la empresa

Articulan las proposiciones de valor de la empresa, mostrando más adecuadamente las ofertas de productos y servicios de la empresa \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Identifican segmentos de mercado, especificando los mecanismos de generación de futuros beneficios para la empresa \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Definen la estructura de la cadena de valor a través de la cual la empresa genera y distribuye su oferta de productos y servicios \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Determinan la complementariedad entre activos de forma que contribuyen a un posicionamiento adecuado de la empresa en dicha cadena de valor \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Estiman la estructura de costes y el beneficio potencial de nuestros productos y servicios \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Contribuyen a identificar la posición de la empresa dentro de su red de relaciones con proveedores y clientes \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Sirven para identificar colaboradores y competidores potenciales \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						

Formulan la estrategia competitiva de la empresa, de forma que se obtengan ventajas competitivas sostenibles en el tiempo \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total conformidad						



## **ANEXO 2. CORREO ENVIADO A LAS EDITORIALES**



Estimados Señores,

Es notoria la transformación que está sufriendo la industria editorial en los últimos tiempos debido en parte a las nuevas tecnologías y en parte al cambio en los hábitos de consumo de nuestros lectores. Son muchos los foros en los cuáles se han planteado estas cuestiones, pero se trata ahora de comenzar a aportar soluciones.

Movidos por estas inquietudes, desde Dilve y la Federación de Gremios de Editores de España, conjunto con la Universidad Europea de Madrid, estamos realizando un estudio con la finalidad de analizar los modelos de negocio a los cuáles debe dirigirse nuestro sector para mejorar la rentabilidad de nuestras empresas, así como para añadir valor a nuestra oferta de productos y servicios.

En esta línea les pedimos su implicación en dicho proyecto para lo cual necesitamos simplemente que cumplimenten el siguiente cuestionario antes del próximo 20 de noviembre:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?pli=1&formkey=dGlo bWNTZGdUbKU1dzZTSXlnczRLbmc6MA#gid=0>

Solamente necesitarán 20 minutos de su tiempo de los cuales podremos obtener una muy valiosa información para el buen desarrollo de nuestros negocios.

Agradeciendo de antemano su colaboración,



Universidad  
Europea de Madrid  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES