

## Nuevos Modelos de Negocios postpandemia

Cristian Omar Ibarra Lozano<sup>1</sup> Jennifer Paola Hernandez Pantoja<sup>2</sup> Lourdes del Auxilio Venancio Landín<sup>3</sup> Luis Manuel García Beltruy<sup>4</sup> Saira Belén García López<sup>5</sup> Sergio Alejandro Tellez Angulo<sup>6</sup> Eva Lozano Montero<sup>7</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Guanajuato, <sup>2</sup>Universidad de Guanajuato, <sup>3</sup>Universidad de Guanajuato, <sup>4</sup>Universidad Politécnica Mesoamericana, <sup>5</sup>Universidad Politécnica Mesoamericana, <sup>6</sup>Universidad Santo Tomás, <sup>7</sup>Universidad de Guanajuato  
co.ibarralozano@ugto.mx<sup>1</sup>, jp.hernandezpantoja@ugto.mx<sup>2</sup>, lda.venanciolandin@ugto.mx<sup>3</sup>, garciabeltruyluismanuel@gmail.com<sup>4</sup>, belen.galo2016@gmail.com<sup>5</sup>, sergioatelleza@gmail.com<sup>6</sup>, monteroe@ugto.mx<sup>7</sup>

### Resumen

En un entorno globalizado, donde la innovación y la generación de conocimiento se desarrolla de manera exponencial, nacen constantemente modelos de negocios con la finalidad de satisfacer las necesidades y deseos de una sociedad cada vez más exigente, así como buscar permanecer en un mercado competitivo y globalizado. Debido a la contingencia sanitaria ocasionada por el virus del COVID-19, obligó a los negocios a pausar sus actividades o incluso cerrar definitivamente, mientras que otros negocios se adaptaron rápidamente, los cuales innovaron e implementaron nuevos modelos de negocios, principalmente los relacionados con innovación tecnológica. Mediante una revisión de la literatura con un enfoque transversal y bajo una técnica de análisis cualitativo, se analizaron los nuevos modelos de negocios que se han desarrollado durante y después de la pandemia, así como sus características y su influencia en el mercado actual, destacando las principales características que los distinguen como es, el que nacen con la tecnología inmersa en sus procesos, están convencidos de innovar constantemente, de reducir costos y de adaptarse rápidamente a las exigencias del consumidor y los cambios en el entorno. Los nuevos modelos de negocios están ampliamente relacionados con el e commerce, con la innovación en todos sus sentidos y la eficiente adaptabilidad. Asimismo, para que un negocio tenga éxito, es necesario innovar y esto de manera permanente, ello requiere generar condiciones que incentiven la investigación aplicada a incrementos de la productividad y en consecuencia de la competitividad.

**Palabras clave:** Innovación, Nuevos modelos de negocio, Postpandemia.

### Introducción

Tras el brote del virus SARS-CoV-2 o mejor conocido por covid-19 o coronavirus, en los últimos meses del 2019 y tras ser declarada el 11 de marzo de 2020 como pandemia mundial por la Organización Mundial de la Salud, el mundo como lo conocíamos cambió por completo. Cada país alrededor del mundo tomó las precauciones que creía necesarias para detener la propagación de este virus y los millones de contagios y muertes generadas cada día a nivel mundial.

En México, se suspendieron todas las actividades no esenciales, lo que significó que empresas de servicios y algunas manufacturas fueran obligadas a cerrar sus puertas de manera indefinida o hasta que el semáforo de contagios dejará de estar en rojo, esta situación provocó una caída del Producto Interno Bruto (PIB), con un crecimiento negativo de -8.3% durante los primeros meses del 2020, siendo la caída más profunda después de la gran depresión en 2008-2009 con un crecimiento de -5.3% (Rodríguez, Valadez, & Guzmán, 2021).

Es conocido que, México cuenta con una gran porción de micro, pequeñas y Medianas empresas (MiPyMEs) y éstas son de gran importancia para la economía mexicana, siendo los impulsores de empleos y contribuyendo al PIB. De acuerdo con el INEGI, los resultados del Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN), en 2019 con los Censos Económicos, arrojaron un total de 4.9 millones de empresas en el sector privado y paraestatal que empleaban a 27 millones de personas, de las cuales el 99.8% pertenecían a empresas de tamaño micro, pequeñas y medianas. (INEGI, 2020).

El EDN, en 2020 estimó que, de los 4,9 millones de empresas, sobrevivieron 3,9 millones que representan el 79,2%, y 1.010.857 de empresas que representan 20,8%, cerraron de manera definitiva. Sin embargo, el estudio arrojó que en los 17 meses posteriores a la realización del censo nacieron un total de 619.443 establecimientos, lo que representa el 12,8% de la población de negocios del país. Comparando el total de unidades económicas estimadas por la EDN a septiembre de 2020 con el total de unidades económicas obtenido del Censo Económico de mayo de 2019, hubo una disminución del 8,1%. (INEGI, 2020) Figura 1.



Figura 1. Porcentaje de variación de establecimientos entre 2019 y 2020. EDN, INEGI 2020

Este estudio realizado por EDN también, se refiere a los negocios que cerraron de manera definitiva (perecieron) y los que continuaron con sus actividades (sobrevivientes), destacando que, este estudio se hizo con base a negocios que se consideran formales e informales. Antes de dar los resultados de este estudio es necesario saber que es un negocio formal e informal. Los negocios formales son todos aquellos que cumplen con las normas y legislaciones fiscales, así como con las leyes comerciales.

Para la Real Academia Española, formalizar no es nada más que, "Revestir algo de los requisitos legales o de procedimiento". (Real Academia Española, 2021). Las diferencias entre un negocio formal y uno informal son básicamente cumplir con los requisitos formales. Una empresa formal puede contar con el Estado, mientras que la informal no, ya que por su condición carece de protección legal, esto se debe a que no cuenta con los requisitos y trámites necesarios para considerarse en esta condición.

Los Censos Económicos 2019 proporcionaron información determinante para la condición de formalidad e informalidad de las unidades económicas. Los negocios informales cuentan con un máximo de 5 personas ocupadas, no tienen a su disposición un sistema contable y no realizan contribuciones a la seguridad social, esta información está completamente basada en dichos censos. Figura 2.

Entre otros resultados que arrojan los censos económicos 2019, se muestra que, del 20.8% de establecimientos que perecieron, 5.6% eran formales, asimismo, los establecimientos del ámbito informal que cerraron definitivamente estaban conformados por el 10% actividades de Servicios Privados No Financieros, y el 9.5% se dedicaba al comercio. Figura 3.

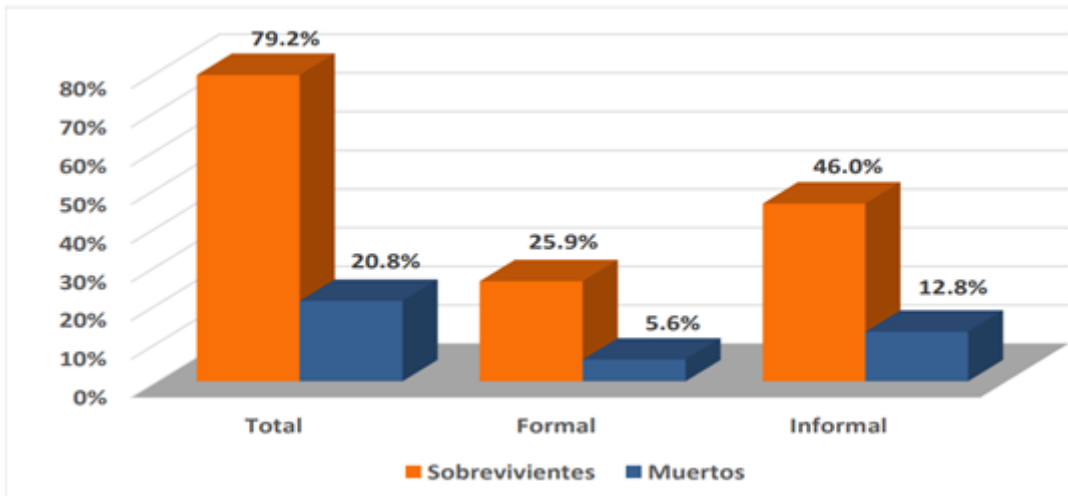


Figura 2. Proporción de establecimientos formales e informales sobrevivientes y muertos respecto a 2019. INEGI, 2020

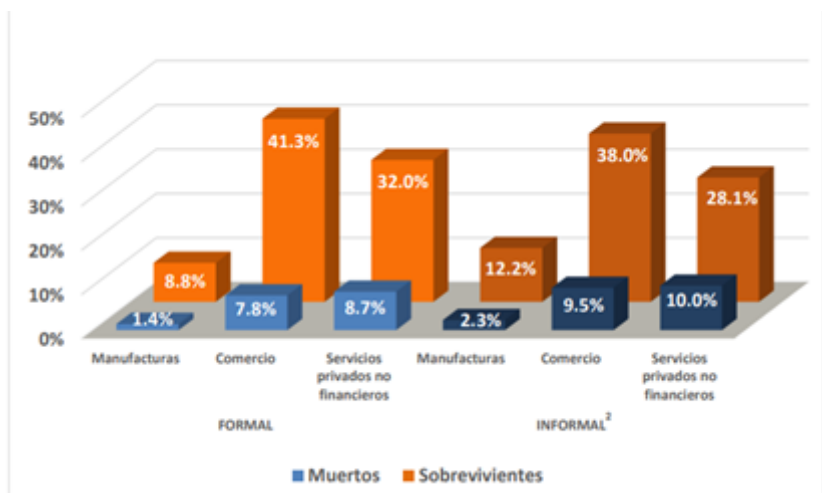


Figura 3. Proporciones de sobrevivencia y muerte de establecimientos formales e informales con respecto a 2019, por sector de actividad económica. INEGI, 2020

Es una realidad que todas aquellas MiPyMEs que no cerraron de manera definitiva tuvieron que adaptarse a la nueva normalidad, por ello el uso del comercio electrónico, las aplicaciones de delivery (como ubereats, Didi food, entre otros) y los nuevos hábitos de consumo provocaron que los modelos de negocios de las MiPyMEs se modificaran y/o se crearan nuevos modelos de negocios que se adapten a los cambios generados tras la pandemia por el COVID-19.

Las preguntas que se derivan de esta investigación están orientadas con el objetivo planteado, pudiendo ser:

¿Cuáles son las innovaciones y los nuevos modelos de negocios que surgieron post pandemia?

¿Cuáles son las principales características de estos nuevos modelos de negocios?

Por lo anterior, el objetivo de esta investigación es, analizar los nuevos modelos de negocios que se han desarrollado durante y después de la pandemia, así como sus características y su influencia en el mercado actual.

## Marco referencial

En un ambiente cambiante, en donde los avances en tecnología, la innovación, los gustos de los consumidores, las pandemias, entre otros aspectos, exacerban la existencia de nuevos modelos de negocios, con un fin en común, permanecer en un mercado competitivo y por consecuencia obtener rendimientos. Por lo anterior, es fundamental conocer qué es un modelo de negocios y los tipos de negocios existentes antes de la pandemia; de esta manera podremos, más adelante en esta investigación analizar cómo innovaron los modelos de negocios post pandemia.

Para Svejnova, mencionado por Palacios (2011), un modelo de negocios es, "Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor".

Wikström, mencionado por Palacios (2011), lo define como; "El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización, para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno".

Por lo anterior, un modelo de negocios se puede considerar como la estructura que busca una empresa para ofrecer mejor calidad a sus consumidores, cumpliendo con las necesidades del mercado y con los objetivos que pueda tener el organismo.

Existen diversos modelos de negocios, los cuales surgen como resultado de las necesidades que se presentan en el entorno, de los avances en tecnología, de las nuevas tendencias de consumo y los mercados emergentes, para así lograr ofrecer una propuesta de valor agregado que le permita a la empresa seguir creciendo y mantenerse en el mercado. Por lo anterior, no existe una clasificación definitiva, los que hoy son nuevos modelos de negocios, posteriormente van a ser sustituidos por otros nuevos modelos de negocios. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur menciona que los modelos de negocios pueden ser descritos a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas (Osterwalder & Pigneur, 2012). De acuerdo con estos autores, si una empresa se enfoca en estos nuevos bloques podrá prosperar, debido a que no estará descuidando ninguno de sus puntos, pero como lo hemos mencionado anteriormente, existen infinidad de tipos y clasificaciones de los modelos de negocios.

Higor Rodríguez Vite, en su artículo titulado "Clasificación de los Modelo de Negocios" identifica a los modelos de negocios existentes y algunos de ellos se pueden considerar como nuevos modelos de negocios, los cuales a continuación se mencionan:

- 1.- Multinivel, son negocios que sobresalen a través de una red de comerciantes que venden estos productos a cambio de una comisión, como por ejemplo Avon, Fuller, Jafra entre otras.
- 2.- Franquicias, son relaciones comerciales entre dos partes en la que una de ellas paga a la otra para que ésta le autorice la licencia de poder emprender su negocio utilizando la marca que ya está en el mercado y conservando requisitos.
- 3.- Aditivos, son pequeños negocios que no requieren de personal amplio y no requiere de muchos riesgos financieros. En Sudamérica existen varios de ellos.
- 4.- Marketing de afiliación, este es un tipo de marketing en el que una persona/negocio gana dinero promocionando productos de otra persona/negocio, a través de internet.
- 5.- Multiplicativos, son los negocios que buscan salir de su estado de confort, buscan crecer hacia otros mercados buscando otras oportunidades y aumentando sus clientes.

6.- Modelo de múltiples lados (modelo de negocio de varios lados), se busca ofrecer la oferta de valor a distintos segmentos de clientes de tal manera que, el servicio que se ofrece aporte activos de interés a otros segmentos.

7.- Freemium, este sistema consiste en que una empresa otorgue a los usuarios un servicio completamente funcional de manera gratuita (Rodríguez, 2021).

8.- Long tail, se conceptualiza como un fenómeno de internet, que no se puede explicar sin la red, el origen de la "larga cola", la aparición de la venta por catálogo y los primeros almacenes centralizados; así como las innovaciones tecnológicas han contribuido a modificar la comercialización, haciendo posible el nacimiento de este nuevo modelo económico, ejemplo de ello son FedEx, código ISBN, tarjetas de crédito, bases de datos relacionales, códigos de barras.

9.- Eyeballs, este modelo consiste en ofrecer una plataforma en la cual se publique contenido y atraiga vistas (redes sociales). (García, 2019)

Al analizar los diferentes tipos de modelos de negocios mencionados anteriormente, la mayoría de ellos se aplican de acuerdo al tipo de negocio y el sector en el que se ubican, la OIT (Organización Internacional del Trabajo), menciona que existen 22 sectores económicos, y cada sector tiende a aplicar y desarrollar a su manera algunos modelos de negocio, para orientar sus preferencias en la organización.

Actualmente se identifican los siguientes nuevos modelos de negocios, aclarando que no son los únicos, pueden existir más, ya que el entorno está cambiando constantemente:

1.- El comercio electrónico, es un modelo de negocio basado en la compra, venta y comercialización de productos y servicios a través de medios digitales (páginas web, redes sociales, apps de delivery ya establecidas en el mercado, entre otras.) (Gobierno de Mexico, 2021). Las empresas con este tipo de modelo de negocio tienen dos características; el primero es que no cuentan con una tienda física y se dedican exclusivamente a las ventas a través de medios digitales, y el segundo es adaptar un modelo de negocio ya existente y añadirle el comercio electrónico.

2.- Restaurantes fantasmas o Dark kitchen, es un concepto de cocina donde la comida solo se envía a domicilio a través de una aplicación de delivery (DiDi Food, Rappi, Uber Eats, entre otras) y no cuentan con un espacio físico en donde los consumidores puedan ir a consumir alimentos y bebidas. (Nabor, 2020).

3.- Modelo de negocio vending machine o máquinas expendedoras, el uso tradicional de las máquinas expendedoras era para alimentos y refrescos, sin embargo, tras la pandemia, algunas empresas comenzaron a usar estas máquinas para vender diferentes productos, como es la venta de maquillaje, ropa, tenis, artículos de uso personal, entre otros.

4.- Modelo de negocio basado en la experiencia al cliente, es generado por la transformación digital, en donde el enfoque principal ha dejado de ser el producto o servicio prestado al cliente. (DIGITALICCE, 2020)

5.- Modelo de negocio híbrido une distintos servicios en un mismo lugar (Bolsasea, 2021). Gracias a ello, ofrece una experiencia diferente y más completa de consumo.

Este modelo tiene diferentes tipos de clasificaciones, entre los más comunes están:

- Business to Business (B2B) y Business to Consumer (B2C), combina el servicio a empresas con el servicio al consumidor.
- Colaborativos, es una colaboración entre dos empresas que operan en un mismo lugar; por ejemplo, un museo que tiene una cafetería, o un hotel con una boutique de marca.
- Venta minorista y producción, se refiere a una empresa que se dedique a producir y comercializar sus productos en un punto de venta. (Yun, 2022)

6.- Modelo de negocio centrado en servicio a domicilio, este modelo de negocio es más usado para vender servicios, como autolavados, cortes de cabello a mascotas, servicios de belleza, limpieza, etc., y éste es llevado únicamente por la empresa y no se usan los medios digitales para el envío de servicios y/o productos.

7.- Startup, es una empresa nueva en el mercado que comercializa productos o servicios a través del uso de las nuevas tecnologías con un modelo de negocio escalable que permita un crecimiento rápido y sostenido en el tiempo (JAMEXICO, 2020).

8.- Dropshipping, es un sistema en el que una empresa que vende un producto ejerce el papel de intermediario entre el consumidor y el proveedor. La tienda recibe el pedido, gestiona el pago y envía el pedido al proveedor, que se encarga de la preparación y entrega de los artículos. (Amazon.com.mx, 2022)

9.- Marketplace, es una plataforma en la que diferentes marcas, empresas o tiendas pueden vender sus productos o servicios. Se puede decir que es una especie de centro comercial online (Palau, 2020)

En la última década han surgido nuevos modelos de negocio basados en las nuevas tecnologías, principalmente las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) y en la industria 4.0. Es un hecho que, tras el confinamiento causado tras la pandemia por covid-19 la velocidad con la que creció el uso de las TICs en los modelos de negocios fue tan grande que permitió crear nuevos hábitos de consumo y la oportunidad de innovar, introducir, adaptar y/o crear nuevos modelos de negocios.

De acuerdo con (Ricart, 2020) "Debemos reinventar los modelos de negocios y hacerlo apoyándonos en las nuevas tecnologías". Los nuevos modelos de negocio deben cambiar en pro a las nuevas tecnologías e independientemente de cada sector, la nueva década de los nuevos modelos de negocio recalcan su importancia en la conectividad al mundo, no se puede quedar cualquier organización sin la implementación de la tecnología en su crecimiento como empresa (UOC, Universitat Oberta de Catalunya), por lo que los nuevos modelos de negocio no son en sí mencionar que son modelos del sector tecnológico, sino que los modelos de negocio mencionados anteriormente, son guiados en su evolución hacia las nuevas tecnologías, donde se orienta el cambio hacia las TICs en continuidad frente a los modelos de negocio ya existentes.

La industria 4.0 es la evolución a los nuevos modelos de negocio post pandemia vistos alcanzar su máximo potencial en esta industria desde el año 2020 hasta la actualidad. Para primero entender los nuevos modelos de negocio frente a la tecnología y el mundo virtual, primero se debe entender que es la industria 4.0.

La Industria 4.0 también se denomina industria inteligente, industria conectada, fabricación avanzada, ciberindustria, industria digital o smart industry. (Rodal Montero, 2020). Esta definición da a conocer que la industria 4.0 es la conectividad en un mundo digital ya sea en industria o trabajo de forma sencilla en las nuevas tecnologías de la comunicación como las TICS. La industria 4.0 abarca todo el conocimiento en el mundo digital y en la nueva era de transformación del trabajo sucedió después de la pandemia del covid-19 del 2020 hasta la actualidad.

El concepto de transformación digital, se refiere no solo al cambio de tecnología y la adaptación a su uso, sino cómo nos afecta este cambio a las personas y organizaciones, y cómo nos debemos transformar para disfrutar de sus ventajas y evitar sus inconvenientes. (Martínez, 2019). La industria 4.0 también se define en un cambio para las organizaciones en la forma de trabajo de no solo en la tecnología, sino cómo deben actuar en esta nueva industria de manera conjunta con los colaboradores.

Rescatando las características de la industria 4.0, Navarro, (2016) menciona que la adopción de la Industria 4.0 en empresas manufactureras puede dar lugar a procesos más eficientes y con menores costos, ya que se eliminan tiempos muertos, existe un menor número de operaciones, menor consumo de materia primas y energía, entre otros. Para efectuar el despliegue de inversiones se debe demostrar que los recursos adicionales invertidos generen las ganancias o ahorros suficientes. A continuación, se dará a conocer una de varias compañías que actualmente en México opera y que en este año tomó la decisión de emprender para convertirse en una Industria 4.0.

A continuación, se dará a conocer una de varias compañías que actualmente en México opera y que en este año tomó la decisión de emprender para convertirse en una Industria 4.0.

De acuerdo con el World Economic Forum, una de las tendencias que están transformando a los negocios del futuro, es romper los límites físicos de las cadenas de suministro de la industria manufacturera. Las empresas con visión de futuro están reestructurando sus cadenas de suministro y acercando la producción al punto de demanda. Una de estas compañías es Degasa; una empresa mexicana dedicada a la fabricación y distribución de productos farmacéuticos a nivel internacional. Dicha empresa adquiere SAP Commerce

Cloud. La estrategia de SAP es ayudar a que cada negocio funcione como una empresa inteligente y sostenible. Como líder del mercado en software de aplicación empresarial, las organizaciones de todos los tamaños y en todas las industrias puedan alcanzar su funcionamiento óptimo. Degasa podrá elaborar un perfil completo de sus clientes, ofrecerles un servicio personalizado y llegar a más empresas del sector farmacéutico. Al mismo tiempo, la empresa podrá automatizar sus pedidos y tendrá la visibilidad necesaria de precios e inventarios en tiempo real, lo cual se reflejará en una mayor eficiencia operativa. (SAP, News Center Latinoamérica, 2022).

## Metodología

A través de una investigación documental, utilizando la técnica de análisis de contenido, con un enfoque transversal y bajo un estudio cualitativo, se realiza una revisión de la literatura analizando los nuevos modelos de negocios que se han desarrollado, producto de la necesidad de las unidades económicas de permanecer en el mercado y de los avances en la tecnología que influyen en la forma de comercializar.

Asimismo, durante este periodo, se realizó una investigación en campo respecto de los nuevos modelos de negocios que se han desarrollado en diversas regiones de México y en Colombia.

## Resultados

El desarrollo tecnológico y la implementación de la industria 4.0 en las empresas, tuvo su mayor avance tras la pandemia, modificando la vida de millones de personas y dando paso a nuevos cambios en el mercado que impulsaron a las empresas a utilizar la tecnología, medios digitales y comenzar a innovar para sobrevivir y ser competitivos. Par a Waismann (2014), una de las estrategias para que una empresa pueda hacer un plan de estabilización es la reformación del modelo de negocio, debido a que es la solución menos traumática para una empresa.

En la búsqueda por sobrevivir en un mercado competitivo, es necesario desarrollar nuevos modelos de negocios con base a las nuevas tecnologías, en donde Valera (2014), plantea que la competitividad y desarrollo están basados en innovaciones tecnológicas, por lo que coincide con lo mencionado por (Ricart, 2020), respecto a que debe reinventar los modelos de negocios apoyados por las nuevas tecnologías. La pandemia y por lo tanto el confinamiento, provocó que las empresas y las personas se adaptaran principalmente al uso de la tecnología y vivir en un mundo más digitalizado, lo que reemplazó actividades que anteriormente se hacían de forma presencial, como el ir de compras, a la escuela, restaurantes, conciertos, etc.; para remplazarlas con pedidos a domicilio a través de medios digitales, comprar o tomar clases en línea, por lo que los estilos de vida y por ende, los modelos de negocios han cambiado, haciendo una comparativa entre los modelos de negocios tradicionales y los actuales, así como sus características principales. Tabla 1.

La tecnología permitió mantenernos conectados y a las empresas sobrevivir, seguir creciendo y obtener competitividad, si así lo podemos llamar, ante un mercado globalizado y virtual. Para Joyanes (2017), la digitalización es el puente para la industria 4.0 y que implica un proceso de transformación digital en las empresas, lo cual es necesario que sea asumida por la alta dirección y por los empleados, asimismo menciona que la digitalización viene acompañada de las innovaciones tecnológicas.

**Tabla 1.** Comparativa de los Modelos de Negocios pre y post pandemia

Modelos de negocios tradicionales	Nuevos modelos de negocios
<p><b>Multinivel, características:</b> Red de comerciantes que cobran una comisión. Es un sistema legal para comerciar productos por medio de múltiples niveles de distribución (distribuidores). Los distribuidores compran al por mayor y actúan como intermediarios entre el fabricante y el consumidor que paga precio minorista. (Venegas, 2013)</p>	<p><b>Comercio Electrónico, características:</b> Modelo de negocio basado en la compra, venta de productos y servicios a través de medios digitales. Usualmente los negocios venden a sus usuarios finales. Depende altamente de la publicidad y marketing. Cuentan con un sitio web. Hay una interacción más completa entre vendedor y consumidor. (Rodríguez, 2022).</p>
<p><b>Franquicias, características:</b> Cuentan con relaciones comerciales entre dos partes. Se debe pagar una licencia para poder emprender un negocio utilizando la marca que ya está en el mercado. Al pagar la licencia se obtienen derechos, regalías de operación, regalías para publicidad. Equipamiento básico similar o igual entre todos estos negocios. (Duarte, 2003).</p>	<p><b>Dark Kitchen, características:</b> Es un concepto de cocina donde la comida solo se envía a domicilio a través de una aplicación de delivery. Funcionamiento fluido y el posicionamiento de la marca. No comercializan alimentos dentro del establecimiento donde los preparan. (Salazar, 2020).</p>
<p><b>Aditivos, características:</b> Pequeños negocios que no requieren de personal amplio y no requieren de muchos riesgos financieros. Oportunidad de crecimiento baja. Ofrecen productos básicos. Buscan el margen de beneficio en base al precio de la oferta y la demanda. No requieren de personal calificado.</p>	<p><b>Vending Machine, características:</b> Máquinas expendedoras. Equipados con maquinaria. Productos y precios específicos. Utilizan menos recurso humano. No requieren alta inversión. Automatizan las ventas. Ofrecen ventas ininterrumpidas. (Celle Sifuentes &amp; Palacios Guimaráy, 2019).</p>
<p><b>Marketing de afiliación, características:</b> Marketing que promociona productos o servicios de otra persona o negocio. La mayoría de la publicidad es a través de internet. El internet y los sitios web son fundamentales. Conexión y acceso a diversas plataformas de comercio. (Blanco, 2018).</p>	<p><b>Experiencia al cliente, características:</b> Su enfoque principal ha dejado de ser producto o servicio. Buscan ofrecer una experiencia o una anécdota al cliente. Tienen un amplio conocimiento de su segmento de mercado y cliente potencial. Capacitan al personal constantemente. Actualización e innovación de estrategias. Cada negocio cuenta con diferentes estrategias, depende del perfil del cliente. (BALTASAR, 2022).</p>
<p><b>Multiplicativos, características:</b> Negocios que buscan salir de su estado de confort. Buscan crecer hacia otros mercados buscando otras oportunidades y aumentando sus clientes. Trabajan para incursionar en otros mercados. Abarcan un mayor número de clientes con el paso del tiempo. Supervisión estricta y constante en la distribución. Planeación y control estratégica para replicar el negocio en otros mercados. (Blanco, 2018)</p>	<p><b>Híbrido, (Business to business, colaborativos, Venta y producción minorista), características:</b> Unen distintos servicios en un mismo lugar, ofrece una experiencia diferente y más completa de consumo. Mantienen una oferta de productos o servicios de diferentes categorías. Enfocan su atención a cada una de sus categorías. Planifican y una supervisan diferentes estrategias de ventas. Varias empresas operan en un mismo lugar. (Yun, Medallia, 2022).</p>
<p><b>Modelo de múltiples lados, características:</b> Ofrecen la oferta de valor a distintos segmentos. El servicio que se ofrece aporta activos de interés a otros segmentos. Clientes interdependientes entre sí. Crea valor para ambos lados (clientes). (Megias, 2010).</p>	<p><b>Servicio a domicilio, características:</b> Es uno de los modelos de negocio más utilizados para vender servicios. Pocas veces se usan los medios digitales para el envío de servicios y/o productos. Cuentan con disponibilidad de horarios. Generan confianza en los usuarios. Estudian la competencia y generan estrategias para abarcar mayor mercado. Utilizan medios de transporte especializados a las necesidades del cliente. (emprendedores, 2018).</p>
<p><b>Freemium, características:</b> Sistema que otorga a los usuarios un servicio completamente funcional de manera gratuita. Espera que el cliente confíe en la oferta y sea incentivado a realizar compras de la marca. Cuentan con diversos canales de venta. Realizan estrategias comerciales y generan expectativas en sus ingresos. (Ballesteros, 2022).</p>	<p><b>Startup, características:</b> Empresa relativamente nueva en el mercado. Comercializan productos o servicios a través del uso de las nuevas tecnologías. La posibilidad de un crecimiento rápido y sostenido en el tiempo es grande. (JAMEXICO, 2020)</p>
<p><b>Long tail, características:</b> Fenómeno de internet, que no se puede explicar sin la red, el origen es la aparición de la venta por catálogo y los primeros almacenes centralizados, así como las innovaciones tecnológicas. Requieren costos de inventario bajos. Cuentan con plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados. (Barroso, 2022).</p>	<p><b>Dropshipping, características:</b> Cuentan con sistemas eficaces. El vendedor realiza el papel de intermediario entre el consumidor y el proveedor. La tienda se encarga de la preparación y entrega de los artículos. No son necesarios grandes cantidades para invertir. Tienen gran comunicación con los proveedores y clientes. Hacen pedidos de productos continuamente y gestionan los niveles del inventario. (Llorente, 2021).</p>
<p><b>Eyeballs, características:</b> Cuentan con plataformas en las cuales se publica contenido que atraiga vistas.</p>	<p><b>Marketplace, características:</b> Plataforma digital de comercio. Varios vendedores, distribuidores, marcas, empresas o tiendas vender sus productos o servicios. Algunas ocasiones su funcionamiento no es tan democrático. Existen implicaciones</p>



La mayoría de los casos es gratuita.  
Vende publicidad.

Creación y difusión constante de contenido.  
(P, 2021).

Fuente: Creación propia

económicas para el vendedor. El funcionamiento es igual. Las políticas de funcionamiento y proceso de venta son diferentes dependiendo del distribuidor. Generan menor costo que la creación de una página web. Las plataformas resultan fáciles de manejar. (Muñoz, 2018).

En la tabla 1, podemos observar que los nuevos modelos de negocios que surgieron tras la pandemia ocasionada por el virus del COVID-19, surgen con alguna innovación tecnológica, buscan reducir sus costos y ofrecen una propuesta de valor. Asimismo, se llevó una investigación de campo tanto en México como en Colombia, por lo que se dan a conocer los nuevos modelos de negocios encontrados en algunas regiones de estos países. Tabla 2.

**Tabla 2.** Nuevos modelos de negocios detectados en la Investigación de campo realizada en México y Colombia.

<b>Bogota, Colombia</b>		En Colombia, Bogotá durante la revisión de trabajo de campo y forma virtual en la ciudad, se encontraron algunos nuevos modelos de negocio como; Startup: Se analizo la empresa 1DOC3 donde su principal enfoque es usar las redes sociales únicamente sin ningún lugar físico para brindar servicio médico de consultas especializadas, medicamentos y demás servicios médicos básicos que requiera la persona sin ningún costo, con más de 5 alianzas de empresas importantes como Compensar o Bimbo.
<b>Tabasco, Mexico</b>		Algunos negocios implementaron las entregas de sus mercancías a través de moto mandados, es un sistema bastante sencillo ya que el vendedor gana su parte y el servicio de la moto también.
<b>Palenque Mexico</b>	<b>Chiapas</b>	En la región de palenque durante el tiempo de pandemia los negocios que se dedicaban a vender ropa, accesorios y comida, vendían los productos a sus clientes por medio de códigos QR en el que mostraban las cosas y el cliente elegía lo que deseaba, cabe mencionar que no se tenía acceso a entrada de los locales todo era por medio del teléfono móvil. Quienes no contaban con un teléfono móvil solo pedían lo que necesitaban desde fuera del local.
<b>Celaya Mexico</b>	<b>Guanajuato,</b>	La mayor parte de los negocios comenzaron a incluir el comercio electrónico como parte de sus modelos de negocios, algunos autolavados ofrecieron servicio a domicilio y muchos otros nacieron con el comercio electrónico como modelo de negocios debido a que les permitía menor inversión, menores costos y por la inseguridad que se vive en Celaya, este modelo de negocio les permitió mantenerse un poco alejados de este último factor
<b>Neutla México</b>	<b>Guanajuato,</b>	Existe una pequeña red de comercio, y aunque la pandemia no afecto a estos comerciantes con el cierre de su negocio, si evoluciono la manera de vender, por ejemplo; realizaban transmisiones en plataformas como Facebook para mostrar los productos disponibles y los clientes comentaban lo que querían comprar, posteriormente el vendedor pasaba de casa en casa a entregar los productos y cobrar su dinero.
<b>Guanajuato, México</b>		En la primera etapa de la pandemia los negocios físicos cerraron sus puertas al público por las indicaciones de las autoridades generando una gran depresión económica. Los que se adaptaron rápidamente cambiaron al e-commerce y recurrieron a los negocios híbridos. Durante la segunda etapa de la pandemia, abrieron sus locales y se quedaron con el e-commerce y siguieron utilizando las redes sociales y otras plataformas.

Fuente: Creación propia

## Conclusiones

En esta investigación se puede deducir cuál fue uno de los más grandes problemas que exacerbó a que muchos negocios de todo el mundo quebraran y perecieran en el mercado, el causal de esto fue el brote del virus SARS-CoV-2 o mejor conocido por covid-19 o coronavirus, los negocios se vieron en la necesidad de crear estrategias para permanecer en el mercado y adaptarse a esta contingencia mundial, adoptando nuevas formas de vender y de ofrecer sus productos y servicios.

Antes de que estos nuevos modelos de negocios surgieran, existían los negocios tradicionales como lo son las franquicias, multinivel, aditivos, entre otros, siendo empresas con muchos años en el mercado, aunque; con la llegada de la pandemia éstos tuvieron que evolucionar y adaptarse al entorno, como fueron el uso de las nuevas tecnologías, las nuevas formas de comprar y vender y hasta adaptarse a las exigencias individuales del consumidor. Un claro ejemplo de ello son las franquicias de las tiendas OXXO que implementaron las ventas online y una aplicación llamada "mi OXXO" en la que se pueden adquirir productos

por medio de internet, así como el desarrollo de startups que se dedican a la creación de software que apoyan a las empresas a que sus ventas fuesen más eficientes como la aplicación de la inteligencia artificial o el internet de las cosas que se observa tanto en unidades económicas como en las escuelas y hogares.

Los nuevos modelos de negocios que surgieron durante la contingencia sanitaria como el e-Commerce, tuvo un gran auge debido a que las personas no podían salir de sus casas a adquirir los bienes de consumo, por lo que realizaron sus compras por medio de internet. Era común observar que las grandes empresas ya utilizaban el e-Commerce, aunque durante y después de la contingencia sanitaria creció exponencialmente el número de empresas que utilizaban esta herramienta y gracias a ello, muchas de ellas permanecieron en el mercado. Ahora que se ha regresado a la nueva normalidad, las estrategias implementadas durante la pandemia, para realizar ventas, se han quedado y hasta se siguen desarrollando nuevos sistemas que coadyuvan en la satisfacción de necesidades y deseos de los consumidores.

Como características principales que se encontraron en los nuevos modelos de negocios, es que nacen con la tecnología inmersa, están conscientes que, para permanecer en el mercado, deben estar innovando constantemente, cuidando los costos y el medio ambiente, buscando ser sustentables y sostenibles y estar alerta de lo que sucede en el entorno nacional e internacional, con perspectivas a las tendencias en el mercado. Asimismo, los modelos de negocios de comercio electrónico, startup y marketplace tienen una aplicación similar, aunque cada empresa presenta su propia forma de administración, pero el modelo de negocio, perdura, tal como los que operan de manera digital, sin contar con un lugar físico o los que solamente venden en línea, sin disponer de una plaza.

Además, durante la investigación de campo, se pudo encontrar que se desarrollaron negocios de comidas denominados como restaurantes fantasmas o Dark kitchen que son restaurantes en los cuales se venden comida solo con servicio a domicilio, porque no cuentan con un espacio físico en donde los consumidores puedan ir a disfrutar sus alimentos, este modelo de negocio es muy ingenioso y atractivo porque permite que las personas que no tienen las posibilidades económicas de rentar un local vendan desde sus casas, esta parte de los restaurantes fantasmas nos permite recalcar la definición que Wikström, mencionado por Palacios (2011) define a los modelos de negocio como; "El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización, para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno". Porque eso es un modelo de negocio, se diseñan actividades de acuerdo a las situaciones y necesidades de los consumidores. Además, se debe considerar que los nuevos modelos de negocios estarán presentes y en constante cambio, surgiendo otros nuevos modelos de negocios a lo largo del tiempo, dependiendo del escenario en el que se encuentre la humanidad.

Toda esta situación llevo a deducir que para que los negocios puedan salir adelante y puedan permanecer dentro del mercado competitivo es necesario que estén en constante innovación adaptándose a las necesidades de la sociedad, desarrollar modelos sostenibles e ir posicionándose en todos los segmentos de mercado y no quedarse estancados como empresa o llegar al grado de perecer.

## Referencias

- Ballesteros, A. (2022). *Crehana*. Obtenido de Crehana : <https://www.crehana.com/blog/negocios/modelo-freemium/>
- Baltasar, J. J. (2022). *Innovando by expocontact*. Obtenido de nnovando by expocontact: <https://innovan.do/relacion-gestion-cliente/cual-es-el-mejor-modelo-de-experiencia-de-cliente/>
- Barroso, L. (2022). *Itinerario emprendedor*. Obtenido de Itinerario emprendedor : <https://sites.google.com/site/itinerarioemprendedor/itinerario/fase-de-prototipado/los-patrones-de-modelos-de-negocio/v27-el-patrn-long-tail-la-larga-cola>
- Blanco, M. P. (2018). *Semrush Blog*. Obtenido de Semrush Blog: <https://es.semrush.com/blog/modelo-negocio-como-herramienta-empresarial/>
- Bolsasea. (2021). *¿Qué son los negocios híbridos?* Obtenido de <https://www.bolsasea.com/blog/2014/03/negocios-hibridos/#:~:text=Por%20ejemplo%2C%20si%20tienes%20una.que%20puedan%20observar%20m%C3%A1s%20art%C3%ADculos>.
- Celaya, J. (2014). *Nuevos modelos de negocio en la era digital: Más allá de la gratuidad en Internet*. Dosdoce. [http://dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos\\_de\\_negocio\\_pdf.pdf](http://dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos_de_negocio_pdf.pdf)

- Celle, S. L., Palacios, G. L., & Roqués, L. A. (2019). *Plan de negocios-S.O.S. Vending Machine*. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628234/Celle\\_SL.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628234/Celle_SL.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Y. Pigneur & T. Clark, Eds.). Wiley. [https://inaem.aragon.es/sites/default/files/TALLER\\_5\\_Generacion\\_de\\_Modelos\\_de\\_Negocios.pdf](https://inaem.aragon.es/sites/default/files/TALLER_5_Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf)
- Departamento nacional de Planeación (2020). *Índice de desarrollo de las TIC regional para Colombia*. DNP. Retrieved 2022, from <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Documents/Indice%20de%20desarrollo%20de%20las%20TIC%20regional%20para%20Colombia.pdf>
- Digitalicce. (2020). *El cliente como centro del modelo de negocio*. Obtenido de <https://www.digitalicce.org/el-cliente-como-centro-del-modelo-de-negocio/>
- Duarte, J. E. (2003). Franquicias. Una alternativa para emprendedores. *Revista Escuela De Administración De Negocios*(47), 116 –121. Recuperado el 15 de Julio de 2022, de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/239>
- emprendedores, R. (2018). *Emprendedores*. Obtenido de [Emprendedores](https://www.emprendedores.es/oportunidades-de-negocio/oportunidades-sector-servicios-a-domicilio/): <https://www.emprendedores.es/oportunidades-de-negocio/oportunidades-sector-servicios-a-domicilio/>
- Gobierno de México. (2021). *Comercio electrónico*. Obtenido de <https://mipymes.economia.gob.mx/vender/comercio-electronico/>
- Gómez, B. G. (2019). La estrategia de negocio “Long Tail”. Aplicación en Amazon y en el SEO de las PyMES. *Grado en Administración y Dirección de Empresas*, 39.
- INEGI. (2021). *El INEGI presenta el segundo conjunto de resultados del estudio sobre demografía de los negocios 2020*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/EDN2020.pdf>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. *Generación de modelos de negocios*. Obtenido de BusinessModelGeneration.com: [https://inaem.aragon.es/sites/default/files/TALLER\\_5\\_Generacion\\_de\\_Modelos\\_de\\_Negocios.pdf](https://inaem.aragon.es/sites/default/files/TALLER_5_Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf)
- JAMEXICO. (2020). *¿Qué es una Startup?* Obtenido de <https://www.jamexico.org.mx/post/startup#:~:text=%23Startup%20es%20una%20empresa%20de,y%20sostenido%20en%20el%20tiempo.>
- Joyanes, A. L. (2017). *Industria 4.0: la cuarta revolución industrial*. México: Alfaomega Grupo Editor. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=QyN1EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=info:sFx6XF4KdwYJ:scholar.google.com/&ots=kizovA7IBe&sig= KYOzoG7RU0iFtL2vzdyineWBe4#v=onepage&q&f=false>
- Llorente, A. (2021). *Shopify*. Obtenido de Shopify: <https://www.shopify.com.mx/blog/12377277-guia-completa-de-dropshipping#:~:text=Dropshipping%20es%20un%20m%C3%A9todo%20de,hace%20enviar%20directamente%20al%20cliente.>
- Martínez A, J. (2019). *Industria 4.0: la transformación digital en la industria..* Editorial UOC. <https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/113336>
- Megias, J. (2010). *Javiermegias.com*. Obtenido de Javiermegias.com: <https://javiermegias.com/blog/2010/08/algunos-modelos-de-negocio-innovadores/>
- Ministerio de las TIC Colombia. (2020). *27 empresas digitales apoyadas por el Ministerio TIC hacen parte de las 100 mejores startups de Colombia según Forbes*. MinTIC. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/159504:27-empresas-digitales-apoyadas-por-el-Ministerio-TIC-hacen-parte-de-las-100-mejores-startups-de-Colombia-segun-Forbes>
- Muñoz, A. (2018). *Sales layer*. Obtenido de Sales layer : <https://blog.saleslayer.com/es/marketplaces-online-tipos-caracteristicas-beneficios>
- Nabor, A. (2020). *Qué son los restaurantes fantasma*. Obtenido de El Universal: <https://www.eluniversal.com.mx/menu/que-son-las-dark-kitchen-o-restaurantes-fantasma-y-como-funcionan>
- Palau, D. (2020). *¿Qué es un marketplace? Cómo funcionan, tipos y ejemplos*. Obtenido de Cyberclick: [https://www.cyberclick-es.cdn.ampproject.org/v/s/www.cyberclick.es/que-es/marketplace?amp\\_gsa=1&amp\\_js\\_v=a9&hs\\_amp=true&usqp=mq331AQKKAFQArABIIACAw%3D%3D#mp\\_tf=De%20%251%24s&aoh=16577676413924&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&ampshare=https%3A%2F%2F](https://www.cyberclick-es.cdn.ampproject.org/v/s/www.cyberclick.es/que-es/marketplace?amp_gsa=1&amp_js_v=a9&hs_amp=true&usqp=mq331AQKKAFQArABIIACAw%3D%3D#mp_tf=De%20%251%24s&aoh=16577676413924&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&ampshare=https%3A%2F%2F)
- Ricart, J. E., & Banco BBVA. (2015). Reinventar la empresa en la era digital. In *Modelos de negocio en la empresa del futuro*. bbvaopenmind.com. <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-Modelos-de-negocio-en-la-empresa-del-futuro-Joan-E-Ricart.pdf>

- Rodriguez, J. (2022). *Hubspot*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/tipos-comercio-electronico>
- Rodal Montero, E. (2020). *Industria 4.0: conceptos, tecnologías habilitadoras y retos*. 1. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. <https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/216140>
- Rodríguez, S., Valadez, R., & Guzmán, K. (2021). *Milenio*. Obtenido de <https://www.milenio.com/negocios/impacto-economico-covid-19-mexico-7-graficas>
- Salazar, H. S. (2020). *Egade Ideas*. Obtenido de Egade Ideas : [https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/los-modelos-de-negocio-de-las-cocinas-fantasma#:~:text=La%20cocina%20oscura%20\(dark%20kitchen,men%C3%BAs%20%C3%BAnicos%20bajo%20sus%20propias](https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/los-modelos-de-negocio-de-las-cocinas-fantasma#:~:text=La%20cocina%20oscura%20(dark%20kitchen,men%C3%BAs%20%C3%BAnicos%20bajo%20sus%20propias)
- SAP News Center Latinoamérica (2022). Compañías en México emprenden su camino a convertirse Industrias 4.0 durante los primeros tres meses del 2022. Obtenido de <https://news.sap.com/latinamerica/2022/04/companias-en-mexico-emprenden-su-camino-a-convertirse-industrias-4-0-durante-los-primeros-tres-meses-del-2022/>
- Valera, R. (2014). *Innovación empresarial* (4 ed.). Colombia: Pearson HispanoAmérica. Obtenido de <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9789586992954>
- Venegas, M. C. (2013). Aspectos del Etnomarketing y Programación Neurolingüística aplicados al modelo. Bogotá, Colombia.
- Vite, M. H. (2021). Clasificación de los modelos de negocios. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 11.
- Waismann, A. (2014). *La Revolución del Valor: Recuperando Empresas en Crisis*. Pearson HispanoAmérica. Obtenido de <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9789876150132>
- Yun, T. (2022). *Modelo de negocio Híbrido*. Obtenido de Modelo Canvas: <https://modelocanvas.net/modelo-de-negocio-hibrido/>