



# **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

## **Evolución de los modelos de negocio: del beneficio al cliente**

(Evolution of the business models: from benefit to customer)

**Autor:** D./D<sup>a</sup>. Dolores Ortiz Segura

**Tutor/es:** D./D<sup>a</sup>. Eva Deseada Carmona Moreno

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Curso Académico: 2013 / 2014

Almería, septiembre de 2014



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>2. CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO. ....</b>	<b>7</b>
<b>3. TIPOS DE MODELOS DE NEGOCIO.....</b>	<b>12</b>
3.1 Modelos de negocio de éxito en la actualidad.....	14
3.2 Apple. Un ejemplo de cómo generar un modelo de negocio exitoso.....	18
<b>4. ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN UN MODELO DE NEGOCIO.....</b>	<b>19</b>
4.1 Elecciones estratégicas .....	20
4.2 Las consecuencias.....	21
4.3 Evaluación de un modelo de negocio .....	21
<b>5. INNOVACIÓN EN UN MODELO DE NEGOCIO.....</b>	<b>23</b>
5.1 Comparación práctica entre modelo abierto y modelo cerrado .....	25
<b>6. CASO ESTUDIO. GALERIAS PRECIADO Y EL CORTE INGLES.....</b>	<b>26</b>
6.1 Análisis del éxito y el fracaso de ambos modelos de negocio.....	28
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>29</b>

## ÍNDICE CUADROS

<b>CUADRO 1.1: CONCEPTO MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>11</b>
<b>CUADRO 3.1.1. VENTAJAS B2B Y B2C.....</b>	<b>17</b>
<b>CUADRO 6.1 CARACTERÍSTICAS DE AMBOS MODELOS DE NEGOCIO .....</b>	<b>28</b>



## **RESUMEN.**

En este trabajo se reflexiona acerca de las infinitas posibilidades que proporciona un modelo de negocio a la hora de configurar una empresa y de los diversos elementos que se deben tener en cuenta para que el modelo elegido sea un modelo sostenible en el tiempo. Se explicarán los tipos de modelos que un empresario puede adoptar y las combinaciones de ellos que resultarán más ventajosas para alcanzar una ventaja competitiva que proporcione valor al cliente y le aporte experiencias que la competencia no le pueda satisfacer de la misma forma. Además, se abarcará la continua evolución de los mercados y de las preferencias de los consumidores aportando las continuas mejoras que se han producido en los modelos de negocio y los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de elegir un determinado modelo que sea dinámico. Finalmente, se recogerán una serie de conclusiones a las que se pueden llegar tras analizar este estudio.

## **ABSTRACT**

This paper reflects on the endless possibilities it provides a business model when setting up a business and the various elements that must be taken into account for the model chosen is a sustainable model over time. The types of models that a business can adopt and combinations thereof that will be most advantageous to achieve a competitive advantage that provides value to the customer and bring you experiences that you can't meet competition in the same way are explained. In addition, the continuing evolution of markets and consumer preferences will be covered providing continuous improvements that have occurred in the business models and aspects to be taken into account when choosing a particular model that is dynamic. Finally, a number of conclusions that can be reached after analyzing this study were collected.

## **1. INTRODUCCIÓN.**

Esta investigación se lleva a cabo con el objetivo primordial de aclarar un tema muy común en la actualidad y de interés para todas aquellas personas con espíritu emprendedor que albergan en sus planes la posibilidad de ser empresarios. Este tema se basa principalmente en los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de diseñar un determinado modelo de negocio y la orientación de este una vez que se pretenda poner en práctica para realizar la actividad empresarial para la que ha sido diseñado.

Se tiene en cuenta la continua y creciente evolución de los mercados y como ello influye en la configuración de los negocios, pues en la actualidad estamos siendo testigos del potencial nivel de cambio de los mercados, fruto de la introducción de la tecnología en estos trastocando los pilares de lo que se conocía hasta el momento.

El trabajo comienza introduciendo la definición del término que nos ocupa y analizando cada uno de los elementos o factores que se deben tener en cuenta para que el modelo de negocio elegido sea lo más acorde posible a la realidad y presente las características necesarias para ser un modelo con probabilidades de éxito. Además, se recogerá cada uno de los distintos tipos de modelos a los que puede aspirar cualquier empresario o emprendedor detallando, en que está basado cada modelo y que interrelaciones pueden resultar más beneficiosas para cada tipo de ellos.

Por otro lado, se hace mención a los diversos elementos que delimitan la representación final de un modelo de negocio fruto de las consecuencias en las que desemboca cada elección o decisión tomada por los directivos de la empresa desglosando cada una de ellas en función de su naturaleza y de su incidencia en el modelo y en los cambios del entorno.

Finalmente, en este estudio podemos ver cómo ha afectado la innovación a los modelos de negocio fomentando la creencia de que innovar directamente en ellos resulta más efectivo en la actualidad que hacerlo en un determinado producto o servicio. Todo ello se ve reflejado en varios ejemplos de empresas pero en especial en el caso de las empresas El Corte Inglés y Galerías Preciados, empresas que partiendo de un modelo de negocio muy similar con el paso del tiempo uno de ellos ha sabido adaptarse y convertirse en un referente nacional y de éxito y el otro modelo de negocio alcanzó la etapa de declive, la cual lo llevó finalmente a la desaparición absoluta de la empresa.

## **2. CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO.**

Un modelo de negocio se puede definir como un “anteproyecto” a una estrategia que llevará a cabo una empresa aplicando éste en sus sistemas, procedimientos y estructuras, es decir, un modelo de negocio constituye las bases sobre las que una empresa va a realizar su actividad empresarial con el objetivo de generar, entregar y proporcionar valor a todos sus clientes.

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011) abarcan este concepto mediante la división de nueve módulos que intentan dar explicación a la lógica que sigue una empresa para alcanzar el éxito. Estos módulos quedan recogidos dentro de las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El ejemplo al que serán extrapolados todos estos elementos será la empresa Imaginarium, un referente para el cliente dentro de la actividad empresarial que desempeña, pues ha conseguido romper con todo lo conocido anteriormente como modelo de tienda de juguetes introduciendo nuevas formas de comprender el juego destinado a la infancia visionándolo como algo divertido pero a la vez educativo y constructivo.

- Propuesta de valor. En este apartado se procederá a describir cuales son los productos o servicios que se le ofrecerán al cliente estudiando diversos aspectos como los problemas que nuestro producto puede generar, las necesidades que vamos a satisfacer, los beneficios que aportaremos a nuestros clientes con respecto a los productos de la competencia o cómo hacer que resalte nuestro producto o servicio en el mercado. Es un aspecto clave a la hora de definir un modelo de negocio puesto que a raíz de aquí el cliente se decantará o no por nuestra empresa en función del valor que le aporte nuestra propuesta. Por este motivo es por lo que siempre se debe intentar que el diseño de la propuesta sea innovador, diferente a lo que ya existe en el mercado. Imaginarium basa su propuesta de valor en contribuir con sus productos a una mejor formación humana de los niños mezclando creatividad y diversión. Su cartera de productos proporciona valores sociales y educativos, recogen aspectos como edad recomendada, evaluación pedagógica... y poseen un diseño original y diferenciador, y además, ofrece al cliente la posibilidad de probar y tocar el producto que desea adquirir. A todo esto hay que añadir la diversificación de su cartera ofreciendo productos de puericultura, decoración infantil o muebles.

- Segmentos de mercado. En cualquier empresa los clientes son el pilar fundamental puesto que ninguna puede sobrevivir sin la existencia de éstos. Por ello, se llevará a cabo el análisis del mercado clave al que va enfocado un producto o servicio, es decir, a que clientes se va a atender y que necesidades se pretenden cubrir adentrándose en un determinado segmento. Un modelo de negocio puede abarcar tanto segmentos grandes como pequeños sin importar la cantidad de éstos siempre que se pueda hacer frente sin problema a las necesidades de cada segmento y se pueda crear un mayor valor para el cliente. Esta firma centra sus esfuerzos en la infancia siendo los niños su principal público objetivo. No obstante, diferencia la infancia en función de las etapas del desarrollo infantil desarrollando productos acordes a cada una de ellas. Con el lanzamiento de Viajes Imaginarium amplió su mercado abarcando a todo tipo de familias que desean disfrutar de un tiempo de ocio.
- Canales. Los canales de distribución, información y venta son un enlace directo entre empresas y clientes por lo que desempeñan un papel importante en la percepción del consumidor sobre la propuesta de valor generada. Es un punto básico donde se tratará de ver cómo podrán las empresas distribuir sus productos haciéndolos llegar a sus clientes de una forma eficiente, atendiendo a diversos aspectos como la forma en la se distribuye actualmente su mercado, o bien, la forma en la que un determinado segmento desea que le lleguen los productos o servicios. En la actualidad se pueden apreciar diversos canales de distribución (directos, indirectos, propios y de socios comerciales) por lo que se deberá identificar aquellos que vayan a tener más éxito en un determinado modelo de negocio, esto es, conseguir el equilibrio ideal entre los diversos canales integrándolos de tal forma que los clientes perciban una máxima satisfacción y se maximicen beneficios. Imaginarium es una empresa de escala internacional que cuenta con 348 tiendas repartidas por todo el mundo, de las cuales el 55% de ellas se encuentran en territorio español. Además cuenta con otros canales en continuo auge como son la web y el teléfono a través de los cuales se le ofrece la posibilidad al cliente de adquirir un producto en tiempo record. También podemos recoger los corners en farmacias y librerías y los puntos de venta que posee en aeropuertos y estaciones.
- Relaciones con los clientes. Sin clientes no hay éxito y por lo tanto no hay negocio. Es por esto que a partir de aquí se tratará de analizar qué tipo de relaciones se



establecerán con cada segmento de mercado. La empresa a la hora de diseñar sus relaciones con los clientes puede elegir hacerlo de una forma común o más creativa atendiendo al tipo de objetivo que se pretenda alcanzar, ya sea captar clientes, fidelizarlos o llevar a cabo una estimulación en las ventas. Cada objetivo requerirá tanto de un esfuerzo empresarial, como de un diseño de modelo de negocio diferente que hará que se incurra en mayores o menores costes. En definitiva, el tipo de relación que se escoja va a repercutir en gran medida en la experiencia global del cliente y en su percepción de la empresa. Como se viene mencionando desde el principio Imaginarium busca que sus clientes se sientan especiales y para ello llevó a cabo la creación del Club Imaginarium del que forman parte un gran número de familias (número que va en aumento cada año). Este Club constituye un canal directo de comunicación con el cliente, lo que les permite una mayor fidelización que se ve reflejada en la tarjeta FamilyCard a través de ventajas y privilegios.

- Fuentes de ingresos. Hace referencia a los flujos de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado, es decir, que está dispuesta a pagar la gente en referencia a una propuesta de valor y un determinado modelo de negocio. Cuando una empresa comienza a realizar su plan de negocio debe estudiar cuál es el valor que cada segmento estaría dispuesto a pagar y de esta forma conseguirá diseñar las fuentes de ingresos más acordes a cada segmento de mercado, aunque éstas puedan tener una fijación de precios diferentes, alcanzando de esta forma mayores probabilidades de éxito de su modelo de negocio. Además se deberá analizar la cantidad y forma en la que los clientes pagan por un producto similar o sustituto y si quieren seguir haciéndolo de esa forma. La principal fuente de ingresos de Imaginarium es aquella parte de la cartera de productos por la que es un referente mundial, todos los productos relacionados con la formación de los niños (juguetes educativos y divertidos). No obstante, hay que mencionar que también recibe ingresos de sus otros productos o servicios como son las tarjetas de fidelización o Viajes Imaginarium.
- Recursos clave. Con recursos clave se refiere a todos aquellos aspectos que incentiven la propuesta de valor de la empresa ya sea mediante las relaciones con los clientes, canales o fuentes de ingresos. Cada empresa es un mundo por lo que cada modelo de negocio requerirá de unos activos clave diferentes para llegar a los mercados de una forma exitosa. Los recursos necesarios pueden ser físicos,

económicos, intelectuales y humanos, y además podrán estar en propiedad o alquilados, en función de la necesidad de cada modelo de negocio. Los recursos clave de la empresa a analizar son muy numerosos comenzando por el total control sobre su cadena de valor y entrega de valor a sus productos. Como recurso de calidad podemos decir que Imaginarium cuenta con su propia marca ItsMagical reconocida por todos sus clientes. En lo referente a los recursos humanos esta empresa con unos empleados altamente cualificados que reciben formación específica y continuada para que el asesoramiento que proporcionen al cliente sea especializado y de calidad. Cuenta con una estructura logística muy poderosa que da respuesta a toda la red de puntos de venta, y además, con una gran experiencia que convierten a Imaginarium en una especialista en el mundo del juego y la infancia.

- Actividades clave. Son todas aquellas actividades que deberá realizar una empresa para que su modelo de negocio funcione y junto con los recursos claves alcanzar que su propuesta sea de un alto valor llegando así a afianzar su modelo de negocio en el mercado. Al igual que lo que ocurre con los recursos, cada modelo es diferente entre sí por lo que puede darse la necesidad de que las actividades clave también lo sean. La principal actividad clave que realiza Imaginarium es la supervisión y realización de toda su cadena de valor, aspecto que le permite solucionar con rapidez cualquier problema que se presente tanto en el área de producción como en todo lo referente a la comercialización de sus productos.
- Asociaciones clave. Hace referencia a aquellas alianzas tanto con socios comerciales como con proveedores que facilitarán la actividad empresarial y promoverán el auge del negocio. Estas asociaciones adquieren cada vez más importancia puesto que a través de éstas se optimizan costes, se reducen riesgos y se adquieren recursos con más facilidad, impulsando de una forma sencilla la supervivencia del modelo de negocio y la funcionalidad correcta del ciclo de negocio. Existen diversos tipos de asociaciones como pueden ser la alianzas con empresas no competidoras, la cooptación, joint ventures o relaciones cliente-proveedor. Imaginarium forma parte del Foro de Marcas Renombradas de España, hecho que le ha proporcionado una mayor reputación y la posibilidad de establecer alianzas cobranding con terceros. Además, Imaginarium cuenta en su cartera con la comercialización del 30% de productos de terceros.

- Estructura de costes. En este apartado se abarcan todos los costes a los que debe hacer frente la empresa para poner en funcionamiento su modelo de negocio. En función del modelo de negocio que se diseñe, los costes en los que se incurrirá serán unos u otros, sin embargo, una vez que quedan definidos recursos, actividades y asociaciones clave la empresa puede estimar de una forma más concisa a cuanto ascenderán dichos costes. Aquí es cuando la empresa deberá decidir la orientación estratégica de la empresa atendiendo a un modelo basado en la estructura de costes reducidos, o bien, un modelo orientado a crear valor para el cliente. Claramente, la empresa objeto de estudio en este apartado presenta una estructura de costes orientada exclusivamente en crear valor para el cliente, aspecto que queda muy patente en la visión de Imaginarium. Si por algo es conocida esta firma es por concebir el juego de otra forma y por intentar ofrecer constantemente un servicio diferente al de la competencia.

**CUADRO 1.1: CONCEPTO MODELO DE NEGOCIO**



FUENTE: OSTERWALDER, 2007

### **3. TIPOS DE MODELOS DE NEGOCIO.**

Una vez definido un modelo de negocio, los directivos y empresarios deberán decidir que tipo de modelo implantar. Estos se agrupan en función de la rentabilidad que se obtiene de ellos, así como los productos y valor agregado que proporcionan a sus clientes. Existen tres tipos de modelos de negocio que el emprendedor deberá elegir para ser más eficiente de cara al mercado.

Uno de ellos serán los modelos de negocio aditivos donde los productos ofrecidos a la venta son de carácter general o simple (materias primas) por lo que no requiere un personal cualificado que los trate. Este tipo de productos no suponen grandes ni repentinos cambios en sus costes de obtención por lo que el riesgo asociado a estos es mínimo. Se mueven en mercados de alta competencia obteniendo unos ratios de rentabilidad bajos, sin grandes márgenes de beneficio. Por sus características este modelo de negocio tiene unas perspectivas de crecimiento bajas y una expansión por otras regiones muy limitada.

- Ejemplo: En una provincia como es la nuestra, Almería, el ejemplo más claro al que podemos hacer mención es a la labor de comercialización que desempeñan los agricultores. Los productos ofrecidos por estos son de carácter general (verduras y hortalizas) y no requieren de una mano cualificada para su recolección pues la gran mayoría de la gente es válida para desempeñar este trabajo. Los costes a los que el agricultor debe hacer frente suelen ser constantes y no suelen variar de un año a otro. No obstante, hay que mencionar que puede darse el caso en el que los fuertes temporales obliguen al agricultor a realizar un desembolso mayor para contrarrestar los efectos que haya podido tener el clima en sus cosechas. Dentro de la región la competencia es muy fuerte pues se vive de ello y además Almería posee las características físicas necesarias para que cualquier persona emprenda su propio negocio de agricultura (invernadero). Sin embargo, este modelo de negocio no tiene fuertes perspectivas de expansión puesto que no todas las tierras posean las mismas características físicas, ni los medios necesarios para su comercialización (almacenes y alhóndigas de verduras).

Otro modelo al que se puede hacer referencia serán los modelos de negocio multiplicativos caracterizados por una cartera de productos o servicios especializados con un mayor valor agregado para el cliente, es por este motivo que requieren una mayor atención de un personal cualificado que pueda hacer llegar el producto a los consumidores sin ningún tipo de problema. En estos modelos de negocio la perspectiva de crecimiento es alta y se lleva a

cabo mediante alianzas estratégicas como franquicias o bien, mediante la adquisición de nuevas sucursales en otras regiones atendiendo poco a poco a un mayor número de clientes. El hecho de que su rentabilidad sea alta hace que el mercado sea más competitivo y, por consiguiente, se asuma un riesgo mayor que en los modelos aditivos. Todo esto hace que la atención prestada al modelo así como la organización sea de importancia.

- Ejemplo: Un ejemplo de modelo de negocio multiplicativo es la empresa Imaginarium, un negocio que ha buscado desde sus comienzos proporcionar un mayor valor al cliente a través de sus tiendas, su atención al público, sus productos... Ha tenido una perspectiva de crecimiento alta llegando a ser en la actualidad un referente en su sector por su fuerte diferenciación y su gran expansión internacional.

Por último, se encuentran los modelos de negocio exponenciales cuya característica principal es su gran potencial de crecimiento y su elevada rentabilidad. En estos negocios los productos se encuentran en continua venta en todo momento los 365 días del año, situación que hace que el esfuerzo dedicado por sus empleados y empresarios se vea duplicado. Sus fronteras abarcan tanto el ámbito nacional como internacional expandiéndose a través de sucursales, alianzas colectivas, redes comerciales, etc. con un sistema de distribución y venta de escala global supervisada por un fuerte control aunque con cierta independencia entre ellas. Este tipo de modelo alcanza grandes niveles de rentabilidad adheridas a un mayor riesgo y un mayor control.

- Ejemplo: Una empresa que hace honor a este modelo es, desde mi punto de vista, el grupo Inditex. Un negocio que ha conseguido eliminar todas las barreras y afianzarse en diversos países adaptando su oferta allá donde se ubique su nueva sucursal. Por su enorme dimensión requiere de un control exigente de producción y comercialización de sus productos. No obstante, al tener unida toda su cadena de valor consigue optimizar costes y ser más eficaz y eficiente. Sus productos se pueden adquirir los 365 días del año las 24h pues este grupo cuenta con una fuerte estrategia de venta online donde cada uno de sus negocios posee su propia página de internet donde el usuario puede acceder cuando así lo desee sin ningún tipo de problema. Además, este tipo de venta da la posibilidad de recoger su producto en la tienda más cercana, o bien, llegándole el producto al cliente directamente a domicilio.

### **3.1 Modelos de negocio de éxito en la actualidad.**

Según el artículo “Modelos de negocio que funcionan”, Emprendedores (Febrero, 2013) existen una serie de modelos que hoy día alcanzan mejores resultados:

- Modelo de suscripción. A través de este modelo no se trata de cerrar una venta para comercializar un producto o servicio, sino en comercializar el acceso a ese producto o servicio con una periodicidad. Este tipo de modelo de negocio es muy habitual en industrias editoriales, gimnasios, alojamientos, etc. donde el cliente paga o suscribe un producto o servicio que conoce de antemano y quiere disfrutar durante un determinado periodo. Cuando un empresario se plantea crear su empresa en base a este modelo debe tener claro que todas las tácticas que use para dar a conocer sus productos son pocas, esto es, el cliente ha de contar con la suficiente información y confianza sobre ese producto o servicio que desea adquirir, que deberá ser proporcionada por la empresa y además éste deberá percibir la constante atención que presta la empresa a sus clientes. Mediante el uso de este tipo de negocio se pueden abrir nuevas fronteras y llevar a cabo una expansión de forma rápida puesto que el producto puede ser conocido por los consumidores a través de diversos canales, como por ejemplo, el importante canal online. En definitiva, a través de la utilización de este tipo de modelo se pretende promover la generación de ingresos promoviendo un patrón de compra periódico en su cartera de clientes.
- Modelo de publicidad. Es un plan que por sí solo no funciona sino que usa como complemento a otros tipos de modelos de negocio. No obstante, aunque no promete gran rentabilidad por sí solo, si es cierto que es un complemento importante dentro de cualquier negocio puesto que si una empresa no hace llegar al público sus productos o servicios, éstos no saben que existe y por consiguiente no pasan a ser clientes de la misma. Adoptar este modelo es recomendable cuando la empresa cuenta con una cartera de clientes amplia que le proporciona una rentabilidad más o menos estable, afianzando de esta forma los clientes actuales y atrayendo todos aquellos futuros clientes potenciales que existen el mercado.
- Modelo de afiliación. Este modelo se basa en hacer que un cliente muestre interés sobre un producto o servicio que ofrece a un tercero a cambio de una comisión o retribución. En definitiva, se podría considerar como un modelo basado en la intermediación entre una empresa ajena al negocio y un cliente interesado en algún producto de esta empresa. Obviamente deberá de tratarse de productos que la

empresa propietaria no podría colocar en el mercado sin ayuda de una empresa basada en un modelo de afiliación. A pesar de que puede proporcionar gran rentabilidad a la empresa siempre que se posea buenos medios para crear valor al cliente, no es conveniente aplicar este modelo por si solo sino que es mejor crear un modelo híbrido.

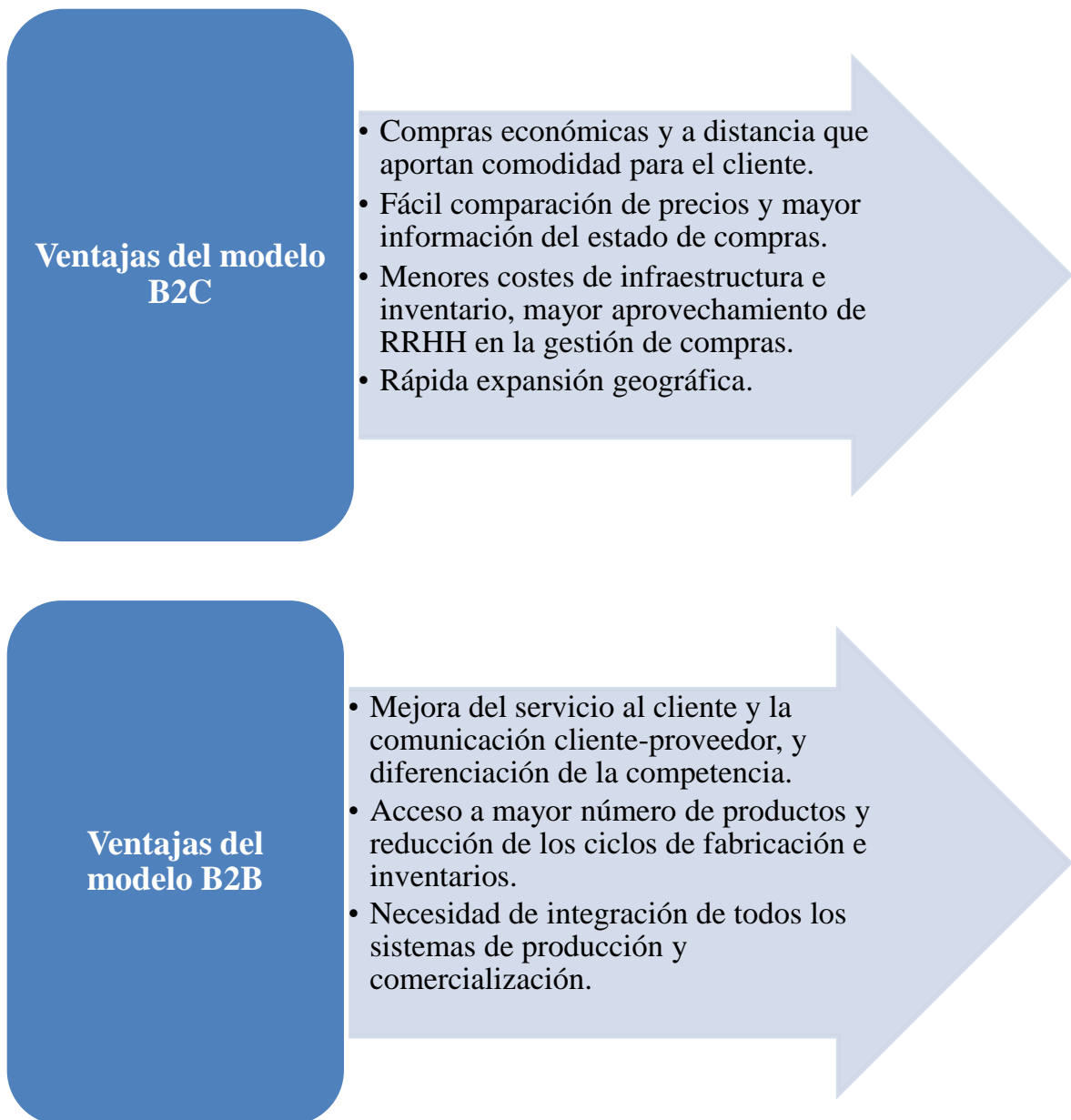
- Modelo Peer To Peer o gestión entre iguales. Consiste en crear una plataforma o red encargada de poner en contacto a dos partes iguales, por lo general particulares, para que lleven a cabo el alquiler, compra o venta de productos o servicios entre oferentes y demandantes. Este modelo surgió en Estados Unidos, no obstante, en el panorama empresarial español está alcanzando gran peso y cada vez son más los proyectos que se llevan a cabo bajo este modelo de negocio. Como es obvio estos negocios serían impensables sin el creciente auge que tiene el uso del internet por parte de todos los ciudadanos. Un claro ejemplo actual de este modelo de negocio podría considerarse Blablacar, empresa dedicada a poner en contacto a personas que desean compartir coche para realizar un viaje. En esta empresa un particular ofrece una plaza en su coche y otro particular demanda dicha plaza siempre que le convenga las condiciones. Estos modelos no están exentos de competencia, como se puede observar por ejemplo en esta web, los particulares también fijan sus precios. Otro ejemplo claro de este tipo de modelo de negocio es el conocido eBay, plataforma donde particulares y empresas desean comprar o vender gran surtido de productos de diversas características.
- Modelo de generación de leads. Es muy similar al modelo P2P con la diferencia de que aquí la plataforma pone en contacto a partes que se encuentran a distintos niveles, particulares que demandan un servicio y profesionales que están dispuestos a ofrecer dicho servicio personalizado para el cliente. En esta plataforma la comisión corre a cuenta del profesional que cuelga sus servicios en la plataforma. Este modelo es una extensión del modelo de publicidad. El funcionamiento de estas plataformas se basa principalmente en que los profesionales que buscan trabajo pagan por estar inscritos aquí y recibir leads u ofertas de empleo que han puesto particulares que demandan un servicio determinado. Un ejemplo de este modelo de negocio es el llevado a cabo por Habitissimo plataforma que casa usuarios interesados en las reformas del hogar y profesionales que demandan esas ofertas de trabajo.

- Modelo de Crowdfunding y cocreación. Es un modelo híbrido que recoge trabajo colaborativo entre particulares y empresas vía internet, relaciones transaccionales entre ellos y además la inversión o financiación en proyectos a cambio de una comisión, o bien, la participación en dicho proyecto. El problema de este modelo es que para atraer a inversores, requiere de proyectos de alta calidad y rentables. Además, es un modelo que depende mucho del tamaño del proyecto para ganar dinero, con la excepción de proyectos pequeños que encuentren un buen nicho en el que hacer crecer y fortalecer el proyecto. Es un modelo totalmente innovador con mucho recorrido aun en España, que ha surgido con el auge de los nuevos medios de comunicación y redes sociales. A través del Crowdfunding se permite a los pequeños inversores acceder a empresas a las que de otra forma no podrían acceder por requerirse grandes aportaciones de capital u otro tipo de requisitos ajenos al proyecto.
- Modelo Freemium. Es un modelo muy costoso y cuya viabilidad es muy difícil de mantener ya que está basado en la existencia de una gran masa de usuarios que obtienen el producto de forma gratuita mientras que hay otros usuarios que sustentan el negocio pagando por el producto o servicio. Es un modelo para aquellos emprendedores que creen que ofreciendo un producto gratis van a atraer a más clientes pero lo cierto es que cuando a un cliente se le da algo gratis y luego se le quiere comenzar a cobrar, por lo general este buscará una nueva fuente que se lo siga proporcionando gratis o a un menor coste. Estos motivos llevan a considerar que este tipo de modelo centrando su estudio en los clientes a los que se va a dirigir.
- Modelo e-commerce. Cuando se habla de este tipo de modelo generalmente se hace referencia a la venta online. No obstante, este modelo ha evolucionado dando lugar a modelos como el B2C (business to consumer) y el B2B (business to business). El modelo B2C es el más usado en España y consiste en que empresas venden sus productos o servicios a particulares a cambio de un precio fijado por la empresa. Este tipo de e-commerce mejora el servicio prestado al cliente y permite una mayor atención al mismo provocando un aumento del valor percibido por el cliente en términos de calidad y servicio. A medida que aumenta el número de empresas que ofrecen sus productos por internet, aumenta también la libertad que tienen los clientes para comparar precios. A través del B2C la empresa proporciona al cliente la comodidad de realizar compras por internet y además atraer clientela nueva. Por otra parte, nos encontramos el modelo B2B que goza con menor



protagonismo en el panorama empresarial y consiste en la relación comercial entre empresas y automatización de la cadena de suministro. Mediante este modelo la empresas pueden llevar a cabo sus pedidos via internet llevando a cabo un seguimiento de su cadena de suministro y una relación más estrecha con sus proveedores. Todo esto les permite reducir costes e incrementar su rentabilidad.

### CUADRO 3.1.1. VENTAJAS B2B Y B2C



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

### **3.2 Apple. Un ejemplo de cómo generar un modelo de negocio exitoso.**

Hoy día, toda la sociedad está siendo testigo del imparable crecimiento y éxito de la empresa tecnológica Apple con el lanzamiento de cada uno de sus nuevos productos. La gran mayoría de ellos tienen una gran acogida por los consumidores y cada vez son más los clientes potenciales que pasan a formar parte de la cartera de clientes de Apple, y es que esta empresa puede presumir de haber diseñado un modelo de negocio que ha sido aceptado desde un primer momento en el mercado creando cierta “adicción” y liderando el sector de la tecnología. Esto se debe al valor añadido que perciben los clientes del servicio prestado por Apple, a través de la atención personalizada, calidad y garantía de sus productos, atributos de los productos diferenciándose así de sus competidores, etc.

Se puede decir que Apple ha basado su modelo de negocio en dos aspectos claves como son la velocidad y el tiempo. Estos aspectos de su modelo de negocio pueden ser apreciados por cualquier particular viendo la rapidez con la que salen a la venta nuevos modelos de sus productos (iphone, ipad, ipod...) y la ampliación de su línea de producto, la cual comenzó albergando exclusivamente ordenadores y en la actualidad posee una amplia gama que abarca teléfonos, mp4, tablets... todos ellos con una increíble aceptación de sus clientes.

Este éxito no solo es percibido por los clientes particulares sino también por pequeños grandes inversores que buscan formar parte de esta empresa en mayor o menor proporción. El valor bursátil de Apple se ha incrementado progresivamente consiguiendo desbancar a gigantes tecnológicos como Microsoft. Todo esto ha venido acompañado de un continuo aumento de la rentabilidad alcanzando márgenes que en un primer momento eran impensables para la empresa. Desde mi punto de vista, esta solvencia financiera ayuda mucho a crear esa imagen de empresa fuerte y de confianza que posee entre sus clientes, así como también, la capacidad que tiene Apple para sorprender con cada nuevo lanzamiento de sus productos y no verse afectada por la crisis, la cual parece ni conocerla. Un clarísimo ejemplo de ello es la larga lista de espera, para adquirir su nuevo producto (iphone 6), a la que tiene que hacer frente. Esta lista de espera llega a alcanzar las cuatro semanas, una semana antes de que sea la presentación oficial, para aquellos usuarios que desean adquirir el iphone a través de la web de Apple. No contentos con esta lista de espera Apple anunció recientemente que con el lanzamiento del nuevo iphone 6 y iphone 6 plus han conseguido batir todos sus records hasta el momento, record de cuatro millones de pedidos en sus primer día de venta al público. Esto no se consigue con cualquier modelo de negocio, solo

con uno proactivo, de diferenciación, creativo, con una alta capacidad para impresionar a sus consumidores y que estudia además aspectos económicos, esto es, la creación de un modelo de negocio no basado en único aspecto sino basado en una combinación perfecta de aspectos económicos, socio-culturales y tecnológicos.

#### **4. ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN UN MODELO DE NEGOCIO.**

En el panorama actual del estudio de los modelos de negocio nos encontramos un gran número de definiciones de este concepto. No obstante, todos ellos vienen a decir que el concepto de un modelo de negocio se resume principalmente en que es la forma en la que una empresa va a realizar su actividad coordinando todos sus recursos, capacidades y competencias para alcanzar el éxito.

Los modelos de negocio son el resultado de una serie de acciones o decisiones clave llevadas a cabo por los directivos de una determinada firma. Todos los modelos de negocio poseen un elemento común que hacen que cada uno de ellos tenga unas características específicas. Dicho elemento se conoce como las elecciones estratégicas (políticas, de activos, y de gobierno) las cuales dan lugar a una serie de consecuencias (por ejemplo, referentes a sistemas de incentivos en el área de RRHH, a aspectos de la cadena de valor dentro del área de producción...) que hacen que el modelo de negocio vaya tomando una determinada forma o camino, se desarrollen recursos y competencias... Así pues se puede decir que la interacción entre ambas nos permite identificar la lógica del funcionamiento de la empresa y además nos permite definir un comportamiento con respecto al cambio.

A todo esto se debe añadir que el diseño de un modelo de negocio no es una realidad verídica, sino que es una realidad existencial que se puede ver afectada por cualquier cambio en el entorno o en las decisiones de los directivos. Por este motivo el análisis de las elecciones externas debe ser llevado a cabo de una forma minuciosa y sin ser tomado a la ligera pues de ello dependen los cimientos de un buen modelo de negocio. Las elecciones siempre deberán realizarse teniendo en cuenta la gran prioridad de todo modelo, crear valor para el cliente. Las conexiones entre las elecciones y sus posibles consecuencias darán lugar a múltiples teorías o planes, es decir, se deberá prever la respuesta al ¿y si no funciona lo que tenemos previsto? En definitiva, tener un plan B que recoja un posible cambio en el entorno del modelo de negocio.

De conectar elecciones y consecuencias surge un mapa que muestra la representación totalmente objetiva del modelo de negocio a través de diagramas de ciclos causales sin perjuicios de juicios de valor.

Finalmente, todo ello conlleva a la necesaria evaluación del modelo de negocio resultante en base a una serie de criterios definidos como alineamiento con los objetivos, refuerzo, virtuosidad y robustez.

#### **4.1 Elecciones estratégicas**

Las elecciones estratégicas se pueden definir como todas aquellas decisiones que se toman en el ámbito de la dirección estratégica sobre como operar en las distintas áreas de un negocio (producción, marketing, finanzas...). Casadesus-Masanell y Ricart (2007) recogen las elecciones en tres grandes grupos:

- Elecciones políticas. Se definen como todas aquellas decisiones que se toman en lo referente al “cómo” hacer las cosas, esto es, elecciones relativas a todo lo que tiene que ver con los aspectos de actividades productivas dentro de la empresa. Por ejemplo, el dilema al que se enfrenta cualquier empresa cuando debe decidir si les resulta más rentable hacerse cargo de toda la cadena de producción de un bien, o bien, será más eficiente subcontratando la producción de alguna parte de éste.
- Elecciones de activos. Son todas aquellas que se llevan a cabo en lo que respecta a la inversión de bienes, es decir, elecciones sobre cómo invertir el dinero de la empresa para obtener la mayor rentabilidad posible. Grupo Cooperativo Cajamar es un ejemplo de este tipo de elecciones puesto que su continuo crecimiento le ha obligado a adquirir mayor número de infraestructuras para expandir su actividad a otras regiones.
- Elecciones de gobierno. Dentro de la división de las elecciones, se pueden considerar las más burocráticas de las tres tipologías, pues tienen relación directa con trámites legales, políticas, reglas o límites que puedan afectar al correcto funcionamiento del negocio o que puedan frenar su expansión, actividad u acuerdos con otras firmas. Por ejemplo, cuando un negocio que se está expandiendo desea abarcar un país proclive a las guerras debe tener en cuenta que las decisiones de este tipo se sucederán constantemente.

## **4.2 Las consecuencias**

Las consecuencias estratégicas son el fruto de las elecciones que se toman en el diseño de un modelo de negocio. Guerras y Navas (2007) realizan su clasificación en función al tiempo que necesitan las elecciones para adaptarse a los cambios.

- Consecuencias rígidas. Son aquellas cuyo desarrollo requiere de tiempo pero que aun habiendo cambios en el entorno de las elecciones tienden a seguir iguales sin alterar su resultado. Este tipo de consecuencias están ligadas por lo general a elecciones de activos intangibles los cuales permanecerán en la empresa durante un largo periodo de tiempo, por lo que su importancia a la hora de evaluar el modelo de negocio es grande. Un buen ejemplo de consecuencia rígida es la marca global de una empresa fruto de años de esfuerzo, la cual aun habiendo dificultades en un negocio se mantiene intacta. La firma Dior hace unos años tuvo que hacer frente a una consecuencia de este tipo pues tuvo que desprenderse de un recurso intangible valioso (su diseñador estrella Galliano) debido a las polémicas que este suscito y por las que la firma podía ver afectada en sus ventas.
- Consecuencias flexibles. Son todas aquellas que al cambiar la elección cambia rápidamente la consecuencia derivada de la misma. Un ejemplo de ello podría ser el lanzamiento de un nuevo producto, el cual si no tiene buena acogida pues se retira del mercado rápidamente, como fue el caso en 2011 de Panrico con el lanzamiento de los “donuts fresquito con sabor a lima-limón”.

## **4.3 Evaluación de un modelo de negocio**

Para saber si un modelo de negocio es efectivo o no y si las conexiones entre sus elecciones y consecuencias son eficaces se deberá llevar a cabo un estudio de dicho modelo en base a una serie de parámetros:

- Alineamiento con los objetivos. Este aspecto hace referencia a la buena relación existente entre el modelo de negocio y los objetivos fijados en la organización. Estos objetivos por lo general estarán fijados en base a la creación de valor y la maximización del beneficio. Siempre se debe intentar que los objetivos y el modelo de negocio se complementen bien puesto que si no es así se deberá modificar el modelo de negocio a lo largo del funcionamiento de la empresa, lo que le hará asumir más riesgos y por consiguiente una mayor probabilidad de fracaso. Imaginarium es un claro ejemplo de esto. Esta empresa comenzó con el firme propósito de unir educación y diversión aportándole soluciones tanto a padres como

a niños. Pretendía que los niños fueran parte principal de negocio y no solo los padres que eran quienes pagaban, es por este motivo por lo que llevaron a cabo la construcción de una doble puerta de tamaño pequeño, atributo por el que hoy día es una empresa muy conocida. Entre sus objetivos se encontraba el gran fin de proporcionar el mayor valor posible para el cliente y hacerlo de una forma diferenciada que nadie más lo hiciera, ofreciendo no simplemente juguetes sino juguetes que contribuyeran a un mejor futuro educativo de los niños.

- Esfuerzo. Hace hincapié generalmente en aspectos internos de la empresa, como las actividades internas son llevadas a cabo con coherencia y perseverancia intentando siempre sacar el mayor partido a la producción en lo que a eficiencia y eficacia se refiere. La empresa mencionada con anterioridad muestra ese esfuerzo creyéndose lo que venden (una sociedad mejor) y esto lo demuestran con la continua defensa del medioambiente y el fuerte respeto a su ética laboral.
- Virtuosidad. Esta característica viene referida a la necesidad de que las relaciones internas sean consistentes y la interrelación entre la elección y la consecuencia (representación del modelo) sea objetiva y congruente con el entorno. Todos los empleados de Imaginarium trabajan de una conjunta y en equipo buscando siempre valor para el cliente a través del trato amable, directo y especializado sobre el producto que un determinado cliente desea adquirir. La cultura empresarial de este negocio lleva implícito el hecho de que todos sus empleados deben conocer lo que venden pues el cliente es el punto más importante para ellos.
- Robustez. Atributo relacionado directamente con la capacidad del modelo para ser sostenible en el tiempo, esto es, que sea difícil o imposible imitar, sustituir o eliminar cualquier elemento de la actividad productiva de la empresa. Podemos decir que esta característica tiene una relación directa con el comportamiento proactivo o reactivo del modelo de negocio ante los cambios que se puedan suceder tanto en el entorno interno como externo. Imaginarium ha demostrado una actitud proactiva y propensa a la innovación desarrollando un modelo que muchos han intentado imitar pero que a día de hoy no son tan conocidas ni tienen el prestigio que ha conseguido tener esta firma de juguetes.

Además de estos aspectos será conveniente tener en cuenta además otros aspectos como el contenido, la forma de gestión del modelo, inversión o capital humano. Una vez identificadas las interrelaciones entre los distintos elementos se podrán tener algunas bases

para estudiar si el modelo de negocio elegido es viable o no. Cuanto más resistente a los cambios sea un modelo de negocio, más empeño se ponga en su diseño y más congruente sea con la razón de ser de la empresa mayor probabilidad de éxito y obtención de altas rentabilidades se obtendrán.

## **5. INNOVACIÓN EN UN MODELO DE NEGOCIO.**

La innovación es un concepto muy amplio que se puede aplicar en cualquier ámbito de la organización mediante un mayor o menor esfuerzo. No obstante, la mejor forma de innovar y adquirir características que diferencien a la empresa del resto es innovar directamente sobre el modelo de negocio aunque ello implique hacer un rediseño de todos los elementos externos e internos de la firma. Cada día estamos siendo testigos de la creciente apertura de los mercados y del aumento de la competencia, hecho que obliga a cualquier empresario o emprendedor a la necesidad de modificar o crear un modelo de negocio que aporte un gran valor al cliente y además una buena rentabilidad futura, esto es, un modelo de negocio que permita crear en sus clientes experiencias que otra empresa no pueda crear consiguiendo así fidelizar clientes, consolidar su marca y fijar unos cimientos estables que den la imagen de una empresa fuerte y de confianza.

Un aspecto clave que hace a una empresa exitosa o no exitosa es su comportamiento o capacidad de adaptación ante los distintos cambios que se pueden dar en su entorno (cambios económicos, de mercado, cambios en los productos o servicios, o lo más destacable cambios en las necesidades de los consumidores). Una empresa que busque crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo a través de la innovación, debe de tener una actitud proactiva ante el cambio y además, realizar un estudio exhaustivo de los elementos organizacionales que no funcionan como deberían y hacer teorías sobre que características podría tener el modelo de negocio que les hiciera acoplarse a las necesidades de sus clientes aportándoles así el máximo valor percibido.

Es impensable creer que una vez que se crea un modelo de negocio y se pone en funcionamiento no va a necesitar cambios a lo largo de su desarrollo. Nadie permanece muchos años igual con la misma estructura y sin modificar sus técnicas externas y de comercialización y salir airoso de ello. Como comentaremos en el punto 6 el caso del Corte Inglés y Galerías Preciados.

Existen dos momentos claves en los que se debe cambiar un modelo de negocio:

- Un primer momento, su puesta en funcionamiento, donde el modelo de negocio implantado es de prueba y está lleno de imperfecciones pues ningún estudio de mercado es perfecto en una primera toma de contacto por lo que deberá ir adaptándose hasta que sea válido y aporte valor y rentabilidad;
- Un segundo momento, durante el desarrollo del negocio, cuando se pueden apreciar carencias internas y externas y se necesiten suplir ya sea cambiando o innovando cualquier aspecto empresarial que no captura valor como lo venía haciendo hasta el momento. Este segundo periodo puede variar mucho de una empresa a otra en función de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre, pues hay empresas que necesitan innovar en su modelo de negocio en la madurez cuando ya están asentadas en el mercado, y otras que lo hacen en su etapa de introducción porque aprecian que el crecimiento que deberían experimentar no está siendo el previsto en sus estudios de mercado.

Innovar en el modelo de negocio va a permitir a la empresa incrementar beneficios, reducir costes, y sobre todo, simplificar transacciones internas creando sistemas que interrelacionen todas las actividades empresariales dentro de una gran red interna. De esta forma se optimizarán costes de RRHH, se simplificarán tareas de la cadena de suministro...

Según Zott y Amit (2009) existen tres elementos del modelo de negocio sobre los que se puede innovar. Estos son estructura, contenido y forma de gestión. Si personalmente tuviese que destacar alguno sería sin duda la forma de gestión, ¿el por qué? Porque definitivamente una empresa puede tener todos los medios necesarios para ser una organización exitosa pero si los directivos o personas que deben de planificar, organizar y llevar el control de todo no lo hacen de una forma clara y analizando todos los elementos que pueden influir en el éxito, no sirve de nada contar con estos elementos. Es decir, puede más una buena dotación de RRHH que un exceso de medios para alcanzar el éxito. Un buen ejemplo de ello es el caso de Amancio Ortega, un empresario de origen humilde que comenzó elaborando textiles a nivel local y en la actualidad es una de las mayores fortunas del mundo. Esto lo ha conseguido gracias a su visión, su persistencia, su curiosidad por las tendencias, la tenacidad con la que se ha enfrentado a los cambios del mercado y su continuo inconformismo, entre otras muchas cosas.

La innovación en los modelos de negocio hace que los directivos se centren en las relaciones con los clientes, en lugar de hacerlo en los productos o servicios y en base a



esto, Morris (2009) recoge que no es una coincidencia que las principales empresas de éxito basen su modelo de negocio en el cliente en lugar de en el producto.

En función de su capacidad de adaptación al cambio se pueden encontrar modelos de negocio abiertos o cerrados.

### **5.1 Comparación práctica entre modelo abierto y modelo cerrado**

En una época pasada todos los negocios estaban centrados en captar a un cliente fijo que dependiera siempre de la empresa para adquirir los productos relacionados con ella. Por ejemplo, cuando un consumidor adquiría una cámara de fotos con carrete, la empresa sabía que ese cliente volvería a adquirir los elementos que esa cámara necesitaba para tener un correcto funcionamiento como por ejemplo los carretes, el revelado... Esto era un modelo de negocio cerrado donde el adaptarse a los cambios e innovar no resultaba fácil y a través del cual se conseguía una demanda cerrada donde se excluía a la competencia. Sin embargo, los tiempos cambian y el fenómeno que más repercusión ha tenido en el mundo empresarial ha sido la revolución tecnológica y la introducción de las empresas en Internet. La aparición de este último ha hecho que todos los principios en los que tenían sus bases los antiguos modelos de negocio se trastocaran por completo considerando un fracaso todo aquello que antes suponía un éxito. Internet y la tecnología han permitido la libre información, la expansión generalizada de los mercados, la automatización del sistema productivo y la optimización de costes, entre otras muchas cosas. Los modelos que han surgido de esto son radicalmente opuestos, son modelos abiertos. Este tipo de negocios se caracterizan por ser dinámicos adaptándose a todo, y por ser más competitivos buscando siempre proporcionar al cliente una experiencia superior a la de la competencia, reportándoles un mayor valor percibido que les dará cierto nivel de superioridad sobre sus competidores. Son modelos más innovadores, cambiantes y rentables pero en proporción, todo ello hace que se asuma un mayor riesgo empresarial fundamentado en la incertidumbre de estos y en lo caóticos que pueden llegar a ser. Este riesgo hace que lo primero que se plantea un equipo directivo al crear un negocio con estas características, sea la gran necesidad de fomentar una cultura organizativa donde todos colaboren y tengan una actitud positiva ante los cambios, es decir, donde todos tengan un espíritu colaborativo y de equipo que elimine las antiguas estructuras completamente jerárquicas.

Un ejemplo claro de un modelo de negocio abierto lo tenemos en el sector de la telefonía móvil y los productos informáticos (ordenadores, discos duros, tabletas...) los cuales se ven envueltos en un entorno muy dinámico donde los cambios se suceden en plazos de

tiempo muy reducidos y se debe responder de forma rápida si la empresa quiere que esos cambios no supongan su fracaso empresarial. Todos estamos presenciando como cada año las innovaciones son mayores y los atributos de estos productos son cada vez más increíbles presentando atributos que hace tan solo cuatro o cinco años eran totalmente impensables. Todo esto hace que el triunfo de una determinada compañía o un producto dado sea efímero y con probabilidades de volatilizarse en pocos meses si surge una nueva introducción de una innovación que va más allá de la existente provocando todo ello que las organizaciones vean triplicado su esfuerzo por mantener su ventaja competitiva e incrementada su competitividad en los mercados.

Otro ejemplo que podemos citar es el caso de las agencias de viajes para la adquisición de un vuelo (modelo cerrado) y la actual posibilidad de comprarlo tú misma en ryanair.com, iberia.es... (modelo abierto). También podemos recoger el ejemplo de los supermercados, donde hace unos años era impensable poder realizar la compra a través de internet y que en pocas horas te la trajeran a domicilio, hecho que en la actualidad es posible gracias a la apertura de los modelos de negocio, los cuales han evolucionado desde tener que realizar la compra físicamente hasta ofrecer la posibilidad de hacerla virtualmente.

En definitiva, que el desencadenante fundamental que ha fomentado la innovación en los modelos de negocio ha sido la revolución tecnológica e Internet que han hecho de los modelos de negocio abiertos los más viables para conseguir el éxito empresarial.

## **6. CASO ESTUDIO. GALERIAS PRECIADO Y EL CORTE INGLES.**

La historia comienza cuando dos primos asturianos, César Rodríguez (fundador del Corte Inglés) y Pepín Fernández (fundador de Galerías Preciados), emigran a Cuba buscando salir de la pobreza y hacer fortuna. Tras años haciendo las Américas, ambos personajes junto con Ramón Areces (sobrino de César) regresaron a España, una España devastada por la guerra y en la que muchos ciudadanos estaban pasando verdaderas calamidades económicas. Pepín decidió montar una pequeña sedería a la que llamo Sederías Carretas junto con César y varios dependientes madrileños, por la que la gente no apostaba mucho, ¿pues quien iba a comprar tejidos con la situación que había ahora en el país? No obstante, Fernández supo hacerla funcionar aplicando todo lo que había aprendido durante su etapa en los almacenes El Encanto en Cuba. Ese ímpetu en conseguir que aquella pequeña tienda funcionara le llevó a conseguir en poco tiempo una fuerte expansión comenzando por abrir

en la calle madrileña de Preciados su primer establecimiento denominado Galerías Preciados, los primeros grandes almacenes en España. En la esquina se encontraba la pequeña sastrería el Corte Inglés, la cual fue cedida por estos a Ramón Areces no siendo consciente Pepín en que en aquel momento estaba forjando el que iba a ser su mayor rival en el mercado y el desencadenante de su fracaso final. Ambos estaban ubicados en la misma calle por lo que la competencia se iba a ver intensificada.

El modelo de negocio de Galerías Preciados era totalmente centralizado encontrándose todo tipo de poder y decisión en manos del presidente o directivo, en este caso Pepín Fernández. Su cultura empresarial estaba basada en lo que para Pepín debía ser siempre su máxima “el cliente siempre tiene la razón” fomentando entre sus empleados el énfasis en atender al cliente ofreciendo un servicio personalizado y de calidad que otro comercio no pudiese ofrecer en aquel entonces. Además se ofrece un precio fijo y una gran variedad de productos siguiendo el patrón de grandes almacenes europeos. Pepín sostenía que el éxito de un negocio dependía en gran medida de establecer contactos con personas influyentes que le dieran publicidad al comercio y lo hiciesen más conocido, y esto lo consiguió a través de fuertes clientas relacionadas con altos cargos del régimen. Al poco tiempo, la competencia a la que se enfrentaba con el Corte Inglés hizo que la presión lo llevara a tomar la errónea situación de expandirse de una forma desmesurada por las capitales de provincia provocando ello que su endeudamiento se incrementará de una forma descontrolada a la que no podían hacer frente. Todo ello junto con la incapacidad física de su fundador y su incapacidad para reconocer la supremacía que había alcanzado Ramón le llevó al declive definitivo de Galerías Preciados a mediados de la década de 1960.

Hay que mencionar que el modelo de negocio de ambas empresas era muy similar pues César Rodríguez era miembro fundador de ambas, y fue cuando este murió y dejó en manos de su sobrino, Ramón Areces, todo lo referente al Corte Inglés, cuando éste introdujo cambios en el modelo y lo hizo diferenciarse.

El corte inglés presentaba un modelo de negocio cuya estructura era descentralizada formada por los directivos y los miembros de un equipo colaborativo de trabajo. Esto permitía tener una perspectiva más amplia de los distintos aspectos y tramas que albergaba en aquellos tiempos el mercado. Su cultura empresarial también estaba basada en el cliente pero además también se enfocaba en el bienestar de sus empleados. Consiguió que sus directivos pasaran a ser además dueños de la empresa a través de la venta de acciones, de esta forma conseguiría por parte de los mismos, una mayor motivación y empeño en conseguir que el negocio llegase a lo más alto. Tenían una estrategia diseñada y planificada

por profesionales de forma que la expansión que llevaron a cabo fue más lenta y estudiada evitándose así los altos niveles de endeudamiento que había adquirido su competidor.

### CUADRO 6.1 CARACTERÍSTICAS DE AMBOS MODELOS DE NEGOCIO

Galerías Preciados	El Corte Inglés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura centralizada.</li> <li>• Toma de decisión autoritaria.</li> <li>• Perspectiva de negocio orientada al cliente.</li> <li>• Variedad de productos a un precio fijo.</li> <li>• Financiación ajena excesiva.</li> <li>• Creciente estrategia de expansión errónea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura descentralizada formada por el presidente y un equipo de trabajo compuesto por profesionales.</li> <li>• Toma de decisión participativa.</li> <li>• Perspectiva de negocio orientada al cliente y a los empleados.</li> <li>• Cartera de productos diversificados.</li> <li>• Autofinanciación.</li> <li>• Estrategia de expansión lenta y acertada.</li> </ul>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

#### 6.1 Análisis del éxito y el fracaso de ambos modelos de negocio

Tras ver la historia de ambas empresas, llega el momento de analizar porque Galerías Preciados cayó en la etapa de declive hasta su final desaparición y porque El Corte Inglés siendo un negocio de menor escala en sus comienzos salió triunfador y sigue teniendo buenos resultados hoy en día. Lo primero que hay plantearse es en que radica el problema de estos modelos de negocio ¿será en su estructura, en el contenido o en la forma de gestión? Si personalmente tuviera que decantarme por alguno de estos tres aspectos lo haría principalmente por la forma de gestión. El por qué de mi elección radica principalmente en la errónea decisión que llevó a cabo Pepín Fernández con esa expansión desmesurada que le hizo funcionar por encima de sus recursos y capacidades, sin llevar a cabo un estudio de mercado que le permitiera saber cuáles eran las preferencias de los consumidores en cada lugar donde decidiera expandirse pues, por ejemplo, no tienen las mismas necesidades o gustos un cliente del sur que del norte. Otro atributo que para mí caracteriza una mala gestión fue la incapacidad del fundador de Galerías Preciados de reconocer la supremacía y expansión que estaba alcanzando “la pequeña” sastrería El Corte Inglés. Esto último le

llevó a ignorar a la competencia y por tanto a no estar atento a las tácticas y estrategias que estaba llevando a cabo su rival adoptando un comportamiento totalmente reactivo que acabó por ser demasiado tardío para hacerle frente a los cambios que estaba presentando el mercado, un mercado que finalmente lo acabó llevando a la desaparición total de Galerías Preciados. Finalmente, la decisión de adoptar una estructura centralizada y autoritaria fue error de escala mayor. Para nadie que tenga ciertos conocimientos de gestión empresarial es un secreto que un modelo descentralizado que cuente con equipos de trabajo es más efectivo que un modelo totalmente centralizado donde todas las funciones recaen sobre la misma persona. En los modelos centralizados la presión y sobrecarga puede constituir un factor de riesgo pues el cansancio del directivo lo puede conducir a tomar decisiones erróneas y a destiempo. Además un punto que tuvo en cuenta Ramón que Pepín no considero, fue los enormes puntos de vista que te puede dar contar con una buena tecnoestructura que ayuden al directivo a tomar decisiones y que diseñe estrategias acordes a cada situación que se presente en el mercado. Además Pepín Fdez. no considero el estado emocional del país, un país cansado de vivir sometido a una única autoridad que les obligaba a vivir siempre dentro de unos patrones establecidos. Los empleados eran ciudadanos de diversas partes de España, en especial gallegos y madrileños, y quizá Pepín debería haber considerado darles cierta libertad y más responsabilidad proporcionándoles un sentimiento de pertenencia a la empresa.

El Corte Inglés comenzó y prosigue en la actualidad con una estrategia de diversificación muy estudiada que abarca desde servicios financieros hasta su propia agencia de viajes y de supermercados. Una estrategia muy bien adaptada a las necesidades de los consumidores aprovechando sus capacidades y optimizando al máximo sus recursos para conseguir una gestión lo más eficaz y eficiente posible. Por ejemplo, en la época de crisis en la que vivimos diversificar creando su propio servicio financiero ha sido muy acertado porque da la posibilidad a muchos clientes a adquirir aquellos productos que no podrían permitirse si tuvieran que desembolsar el importe del producto de una sola vez y si pueden a través de las facilidades que presenta el pago a cuotas aunque ello suponga un interés.

## **7. CONCLUSIONES.**

Tras finalizar el estudio realizado acerca de los modelos de negocio, la principal conclusión que podemos extraer es que desde el momento que se concibe la idea de poner

en marcha un negocio, se ha de tener muy claro que es lo que desea realizar y a que aspirar con ello. Por tanto, podemos decir que, la elección de un modelo de negocio es como cualquier decisión importante que se toma en el ámbito personal, todo lo que hagas tiene consecuencias y de éstas va a depender tu éxito o fracaso tanto personal como profesional. Se ha pasado del concepto liberal “el negocio es el negocio” a la ética de los negocios (Business Ethics). Los negocios son cada vez más conscientes de que el eje fundamental de una organización es el cliente, por lo que su principal objetivo está evolucionando hacia una mayor creación de valor para éste proporcionándole un servicio diferente y de calidad que satisfaga sus necesidades y se adecue a los cambios que puedan surgir en sus preferencias o gustos. Hemos podido observar como ejemplo de ello el caso de la empresa Imaginarium, una empresa que ha reinventado el sector juguetero de tal forma que ha conseguido ser referente en su sector. Ha basado su modelo en un continuo incremento de valor para el cliente haciéndole llegar su filosofía de fomentar una infancia que se divierta pero a la vez se eduque y contribuya a una mejor sociedad. Esta empresa se ha ganado con su esencia el respeto y confianza de millones de familias que no solo son clientes de Imaginarium en productos infantiles, sino también en toda la extensión de su cartera como por ejemplo, los viajes.

Otra conclusión que se puede sacar de este trabajo es que el mundo de los negocios no es para nada estático, si no que se encuentra en continuo cambio, por lo que un emprendedor o empresario debe siempre tener en cuenta que su modelo de negocio ha de contar con las ventajas que proporciona la innovación y con un comportamiento proactivo capaz de identificar todo tipo de cambios, tanto genéricos si cambia el mercado como específicos si lo hace el cliente o la propia empresa a nivel interno. Todo esto se ha visto reflejado con el ejemplo de la revolución tecnológica e Internet que han convertido los modelos de negocio en entes mucho más abiertos y más competitivos en el mercado, además, han proporcionado al cliente ventajas como la posibilidad de adquirir cualquier tipo de producto en el momento que lo desee sin necesidad de salir de casa (venta online) ganando con ello rapidez, comodidad y una mayor comunicación e información de todos los productos. En definitiva, se puede decir que innovar no es nada fácil pero sí muy necesario si se desea triunfar en el mercado actual en el que el cliente es muy exigente y los competidores cuentan con los recursos suficientes como para hacer frente a cualquier negocio.

A través del estudio de los tipos de modelos de negocios se extrae principalmente que no se trata simplemente de elegir uno, sino de estudiarlo y saber los riesgos y ventajas que

entrañan, pues hay muchos modelos que requieren de relación con otros para tener éxito. Esto es el caso, por ejemplo, de los modelos de negocio basados en la publicidad, los cuales por si solos no tienen grandes perspectivas de futuro pero si se usan relacionándolos con otros tipos de modelos pueden ser una gran fuente de ventaja competitiva.

Finalmente, como conclusión extraída del análisis del caso Corte Inglés y Galerías Preciados, se puede ver que no basta con tener todos los recursos necesarios a tu disposición, las estrategias adecuadas, una financiación correcta, ni una estructura perfectamente delimitada, si no cuentas con el correcto equipo directivo y con las dotes de empresario que se requieren para gestionar, coordinar y dirigir todo lo citado anteriormente en función de la actividad empresarial que nos ocupa. La forma de gestionar un negocio es, el recurso intangible más importante y más difícil de imitar, pues de que te vale tenerlo todo si no lo sabes aprovechar. Muchas veces “menos es más” si se cuenta con una buena tecnoestructura a tu favor. Este fue el caso de Isidoro Álvarez (sucesor y sobrino de Ramón Areces), un empresario con mucho talento que consiguió expandir la empresa del Corte Inglés tanto por territorio nacional como internacional manteniendo e incluso aumentando la reputación que ya había forjado su tío, expansión que se vio favorecida con la adquisición de todos los centros de Galerías Preciados. Álvarez concebía el negocio como algo muy importante y que requería de tiempo y esfuerzo para triunfar, es por este motivo que no ha abandonado la cúpula del Corte Inglés hasta su reciente muerte en Septiembre de 2014.





## BIBLIOGRAFÍA.

- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur(2012). Generación de modelos de negocio. *EGEDSA 2012 6ª edición*.
- Bernardo Hernández (25 de Junio , 2010). Los modelos abiertos obtenido mediante el siguiente enlace  
[http://cincodias.com/cincodias/2010/06/25/empresas/1277473212\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2010/06/25/empresas/1277473212_850215.html)
- Dossier de empresa de Imaginarium proporcionado por el tutor.
- Elsa del Castillo( 17 de Enero, 2013). Un modelo de negocio centrado en la sostenibilidad <http://blogs.gestion.pe/reinventarse/2013/01/un-modelo-de-negocio-centrado.html>
- Francesco D. Sandulli & Henry Chesbrough (2009) Las dos caras de un modelo de negocio abierto obtenido a través de [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR002200912.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR002200912.pdf)
- Joan E Ricart (Tercer trimestre, 2009). Modelo de negocio: el eslabón perdido de la dirección estratégica a través de [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR\\_2300912.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2300912.pdf)
- José A., Miguel-Dávila & David López (6 de Noviembre,2012). El sector de la telefonía como modelo de negocio abierto en un contexto de innovación sistemática obtenido a través de [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR36\\_Web/03.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR36_Web/03.pdf)
- L.A., Guerras & J.E., Navas. La Dirección estratégica de la empresa, Teoría y Aplicaciones, *THOMSON Civitas 2007*, 4º edición. Capítulo 8. Modelos de negocio.
- Morris (2009). Business Model Innovation: The Strategy of Business Breakthroughs. *International Journal and Innovation Science*.
- Sandro Pozzi (30 de Mayo, 2010). Apple desbanca a Microsoft obtenido a través del periódico mediante [http://elpais.com/diario/2010/05/30/economia/1275170407\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2010/05/30/economia/1275170407_850215.html)
- Zott y Amit (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universa Business Review*.
- <http://www.cea.es/upload/ebusiness/modelos.pdf>
- <http://ciberopolis.com/2011/08/20/como-hacer-un-modelo-de-negocio-con-un-canvas-o-lienzo/>
- <http://www.cookingideas.es/museo-productos-fracasados-20130314.html>

- <http://www.coachlatinoamerica.com/consejos-tips-de-negocios/los-3-tipos-de-modelos-de-negocio-utilizados-por-las-empresas/>
- <file:///C:/Users/usuario/Downloads/http---www.culturaemedellin.gov.co-sites-CulturaE-Comunidadesvirtuales-ComunidadNodoMedell%C3%ADnDigital-Memorias%20capacitaciones-Modelo de Negocio.pdf>
- <http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/6074975/09/14/La-lista-de-espera-para-poder-comprar-un-iPhone-6-llega-ya-a-las-cuatro-semanas.html#.Kku8r6fHJfX1hG5>
- [http://economia.elpais.com/economia/2014/09/15/actualidad/1410794978\\_438803.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/09/15/actualidad/1410794978_438803.html)
- [http://economia.elpais.com/economia/2014/09/14/actualidad/1410724170\\_390446.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/09/14/actualidad/1410724170_390446.html)
- [http://empresacompetitiva.ibercaja.es/documentos\\_web/listado\\_contenidos/76/1/INNOVAR%20EN%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20\(WEB\)\(1\).pdf](http://empresacompetitiva.ibercaja.es/documentos_web/listado_contenidos/76/1/INNOVAR%20EN%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20(WEB)(1).pdf)
- <http://www.expansion.com/2011/03/02/empresas/distribucion/1299029792.html>
- <http://es.globedia.com/historia-corte-ingles-galerias-preciados>
- <http://javiermegias.com/blog/2012/03/modelos-de-negocio-basados-en-subscripcion/>
- <http://www.loop-cn.com/como-generar-modelos-de-negocio-exitosos-el-caso-apple-2/>
- [http://webs.uvigo.es/santamaria/Caso\\_Corte\\_Galerias.pdf](http://webs.uvigo.es/santamaria/Caso_Corte_Galerias.pdf)