

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS DOCTORAL**

**INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO:  
PROPUESTA DE UN MODELO HOLÍSTICO**

**RICARDO LÓPEZ PÉREZ**

**2012**

**Tesis dirigida por los profesores:**

**Dr. D. Eduardo Bueno Campos**

**Dra. Dña. María Paz Salmador Sánchez**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS DOCTORAL**  
**INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO:**  
**PROPUESTA DE UN MODELO HOLÍSTICO**

**Tesis Doctoral presentada por D. Ricardo López Pérez y  
dirigida por el Dr. D. Eduardo Bueno Campos y  
la Dra. Dña. María Paz Salmador Sánchez**

**Los Directores**

**El Doctorando**

**2012**



*"No hay nada nuevo bajo el sol, pero cuantas cosas viejas hay que no conocemos " (Ambrose Bierce)*

*"Si busca resultados distintos, no haga siempre lo mismo " (Albert Einstein)*

*"La mejor victoria es vencer sin combatir " (Sun Tzu)*

*A mis padres, Ricardo y María Amparo, por su ejemplo de trabajo y constancia. A mi esposa Diana por su amor y paciencia. A mis hijos: Alejandro, Javier y los que puedan venir; para que sean personas íntegras, ilusionadas y humanas en todos sus actos.*



## AGRADECIMIENTOS

Al profesor Dr. D. Eduardo Bueno Campos, codirector de esta tesis y compañero de docencia de Dirección Estratégica. Supone, para mí, un ejemplo de carrera docente completa. Como codirector de esta tesis, esta aportación es un granito de arena más en la gran montaña de conocimiento generada a lo largo de su extensa vida investigadora. A la profesora Dra. Dña. María Paz Salmador Sánchez, codirectora de esta tesis y compañera de departamento. Supone, para mí, un ejemplo y modelo a seguir como prometedora investigadora de esta área de conocimiento.

A mis compañeros del departamento de Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid, por sus esfuerzos diarios por formar profesionales y personas con conocimientos y valores. Me gustaría dar un especial agradecimiento a los profesores Dr. D. Patricio Morcillo, primera espada en temas de innovación, y Dr. D. Fernando Casani, director del departamento, cuyas colaboraciones y aportaciones han sido relevantes para la elaboración de esta tesis. Al profesor Dr. D. Carlos Mallo, por su ejemplo como docente, investigador y persona; y a D. Carlos Oliver por sus consejos y colaboración en esta investigación.

A todos aquellos profesores que han formado parte de mi proceso de aprendizaje desde el colegio hasta la lectura de esta tesis doctoral. Mi conocimiento sería incompleto sin su dedicación y esfuerzo. Así como las instituciones en las que he estudiado: Universidad Autónoma de Madrid (UAM), Instituto de empresa (IE), Escuela de Organización de Empresas (EOI), Universidad San Pablo CEU y el Colegio del Sagrado Corazón de Jesús (Corazonistas). También quiero agradecer a todos aquellos profesionales de los que he tenido ocasión de aprender a lo largo de mi carrera profesional, especialmente en Bolsas y Mercados Españoles (BME) y en ISDEFE por todas sus aportaciones al aprendizaje de las organizaciones y a su funcionamiento.

Finalmente, un especial agradecimiento a mis padres, Ricardo y María Amparo, por su ejemplo constante de ética, dedicación, esfuerzo e ilusión en las labores cotidianas para la consecución de los objetivos. A mi hermano Jorge por su lealtad y apoyo incondicional. A mi esposa Diana y a mis hijos: Alejandro, Javier y los que pudieran venir, les agradezco que den sentido a mi vida y me llenen de alegría e ilusión cada día.

Muchas gracias a todos.





## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>Capítulo 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>1.3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO .....</b>	<b>23</b>
<b>Capítulo 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>28</b>
2.2.1 INTRODUCCIÓN.....	28
2.2.2 DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO .....	31
2.2.2.1 EL MODELO DE NEGOCIO COMO SISTEMA DE GENERACIÓN DE VALOR.....	35
2.2.2.2 EL MODELO DE NEGOCIO COMO ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL.....	39
2.2.2.3 EL MODELO DE NEGOCIO COMO FORMA DE OPERAR DE LAS ORGANIZACIONES.....	42
2.2.2.4 PROPUESTA DE DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO .....	43
2.2.3 ELEMENTOS DE UN MODELO DE NEGOCIO .....	45
2.2.4 RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DE UN MODLO DE NEGOCIO .....	48
2.2.5 CARACTERÍSTICAS DE UN MODELO DE NEGOCIO EXITOSO .....	54
2.2.5.1 ALINEAMIENTO CON LOS OBJETIVOS .....	55
2.2.5.2 SINERGIAS ENTRE LAS ACTIVIDADES. ....	58
2.2.5.3 GENERACIÓN DE CÍRCULOS VIRTUOSOS. ....	60
2.2.5.4 ROBUSTEZ ANTE AMENAZAS DEL MODELO DE NEGOCIO.....	61
2.2.6 TAXONOMÍA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO.....	67
2.2.6.1 LAS CLASIFICACIONES GENÉRICAS.....	67
2.2.6.2 CLASIFICACIONES FUNCIONALES .....	71
2.2.7 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LOS MODELOS DE NEGOCIO .....	73
2.2.8 EL ENTORNO Y LOS MODELOS DE NEGOCIO.....	78
2.2.9 EL ANÁLISIS DINÁMICO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO Y LA GENERACIÓN DE CÍRCULOS VIRTUOSOS	81
2.2.10 INTERACCIÓN E INTERDEPENDENCIA ENTRE MODELOS DE NEGOCIO .....	85
<b>2.3 LA INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO.....</b>	<b>93</b>
2.3.1 INTRODUCCIÓN.....	93
2.3.2 CONCEPTO DE INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	96
2.3.3 NECESIDAD DE INNOVAR EL MODELO DE NEGOCIO.....	99
2.3.4 GENERACIÓN DE VALOR MEDIANTE LA INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO .....	102
2.3.5 GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS MEDIANTE EL MODELO DE NEGOCIO .....	103

2.3.6	BARRERAS A LA IMITACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR.....	106
2.3.7	LA GENERACIÓN DE NUEVOS ESPACIOS COMPETITIVOS Y LOS MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES.....	108

### **Capítulo 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS**

#### **CUALITATIVO .....113**

<b>3.1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>113</b>
<b>3.2</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>114</b>
<b>3.3</b>	<b>DEFINICIÓN DEL ESPACIO MUESTRAL.....</b>	<b>117</b>
<b>3.4</b>	<b>MÉTODO DE ESTUDIO EMPÍRICO: ANÁLISIS DE CASOS EN PROFUNDIDAD.....</b>	<b>119</b>
3.4.1	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN MEDIANTE EL ESTUDIO DE CASOS EN PROFUNDIDAD .....	119
3.4.2	DISEÑO DEL ESTUDIO PARA INVESTIGAR LA INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO.....	120
3.4.3	TÉCNICA DE RECOGIDA DE DATOS .....	121
3.4.4	ANÁLISIS DE LOS CASOS EN PROFUNDIDAD.....	121
<b>3.5</b>	<b>RESULTADOS DEL ANÁLISIS TEÓRICO .....</b>	<b>124</b>
3.5.1	INTRODUCCIÓN.....	124
3.5.2	RESULTADOS DEL MARCO CONCEPTUAL .....	124
3.5.3	RESULTADOS DEL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS CASOS.....	128
3.5.3.1	POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO .....	128
3.5.3.2	VARIABLES IDENTIFICADAS.....	129
3.5.3.3	CUADRO RESUMEN DEL RESULTADO DEL ANÁLISIS CUALITATIVO .....	135
<b>3.6</b>	<b>MODELO TEÓRICO A CONTRASTAR EMPÍRICAMENTE .....</b>	<b>140</b>
<b>3.7</b>	<b>FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>143</b>

### **Capítulo 4: ANÁLISIS EXPLORATORIO DEL ESTUDIO EMPÍRICO: ANÁLISIS**

#### **CUANTITATIVO.....147**

<b>4.1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>147</b>
<b>4.2</b>	<b>TRABAJO DE CAMPO Y DESCRIPCIÓN DEL ESPACIO MUESTRAL .....</b>	<b>148</b>
4.2.1	DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	148
4.2.2	DATOS ANALIZADOS.....	151
4.2.3	SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS .....	151
<b>4.3</b>	<b>ANÁLISIS DE LA MUESTRA EN EL ESTUDIO CUANTITATIVO.....</b>	<b>158</b>
4.3.1	ANÁLISIS PRELIMINAR DE LA MUESTRA.....	158
4.3.2	ANÁLISIS DE LA NORMALIDAD DE LAS VARIABLES.....	159
4.3.3	ANÁLISIS DE FIABILIDAD Y CONSISTENCIA INTERNA DE LA MUESTRA: ALFA DE CRONBACH .....	160
4.3.4	SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA ESTADÍSTICA: MODELIZACIÓN MEDIANTE REGRESIÓN DE MÍNIMOS CUADRADOS PARCIALES (PLS) .....	161

4.3.4.1	METODOLOGÍA SEM vs PLS .....	161
4.3.4.2	JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA ESTADÍSTICA ELEGIDA: PLS .....	164
<b>4.4</b>	<b>RESULTADO DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL ESTUDIO.....</b>	<b>165</b>
4.4.1	PROPÓSITO DEL ANÁLISIS .....	165
4.4.2	PASO 1: DETERMINAR SI LOS INDICADORES SON REFLECTIVOS O FORMATIVOS.....	167
4.4.3	PASO 2: REPRESENTAR EL MODELO TEÓRICO A CONTRASTAR.....	169
4.4.4	PASO 3: DEPURAR EL MODELO .....	171
4.4.4.1	DEPURACIÓN EL MODELO DE MEDIDA DE LAS VARIABLES .....	171
4.4.4.2	DEPURACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.....	173
4.4.4.3	MODELO DEPURADO .....	176
4.4.5	PASO 4: VALIDACIÓN DEL MODELO .....	178
4.4.5.1	VALIDACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA DE LAS VARIABLES .....	179
4.4.5.2	VALIDACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL .....	181
4.4.5.3	COEFICIENTES DE REGRESIÓN .....	181
4.4.5.4	NIVEL DE SIGNIFICACIÓN DE LOS CONSTRUCTOS O ELEMENTOS DEL MODELO.....	182
4.4.6	MODELO DE INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO .....	183
<b>4.5</b>	<b>CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS FORMULADAS .....</b>	<b>184</b>
	 <b>Capítulo 5. CONCLUSIONES.....</b>	 <b>199</b>
<b>5.1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>199</b>
<b>5.2</b>	<b>CONCLUSIONES RELACIONADAS CON EL INTERÉS Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>199</b>
<b>5.3</b>	<b>CONCLUSIONES RELACIONADAS CON EL MARCO TEÓRICO Y EL ESTUDIO DE CASOS CUALITATIVOS.....</b>	<b>200</b>
<b>5.4</b>	<b>CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXPLORATORIO DEL ESTUDIO EMPÍRICO .....</b>	<b>202</b>
<b>5.5</b>	<b>LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>211</b>
<b>5.6</b>	<b>FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>213</b>
	 <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	 <b>217</b>

## ANEXOS

229

<b>7.1</b>	<b>ANEXO I: RESUMEN DE LOS CASOS ANALIZADOS DE ORGANIZACIONES QUE PRESENTAN MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES .....</b>	<b>229</b>
7.1.1	SECTOR DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL: WAL-MART Y MERCADONA .....	230
7.1.1.1	Caso Wal-Mart.....	230
7.1.1.2	Caso Mercadona.....	233
7.1.2	SECTOR DE PRODUCTOS DE CONSUMO: IKEA Y ZARA .....	238
7.1.2.1	Caso Zara .....	238

7.1.2.2	Caso Ikea.....	241
7.1.3	SECTOR DE ENTRETENIMIENTO: CIRCO DEL SOL Y NETFLIX.....	243
7.1.3.1	Caso Circo del Sol.....	243
7.1.3.2	Caso Netflix.....	246
7.1.4	SECTOR LÍNEAS AÉREAS: EASYJET Y SOUTHWEST AIRLINES.....	249
7.1.4.1	Caso Southwest Airlines .....	249
7.1.4.2	Caso Easyjet Airlines .....	252
7.1.5	SECTOR DE NUEVAS TECNOLOGÍAS: APPLE Y DELL.....	255
7.1.5.1	Caso Apple .....	255
7.1.5.2	Caso Dell .....	257
7.1.6	SECTOR DE MODELOS DE NEGOCIO BASADOS EN INTERNET: AMAZON Y GOOGLE .....	260
7.1.6.1	Caso Amazon .....	260
7.1.6.2	Caso Google .....	262
7.1.7	SECTOR DE MODELOS DE NEGOCIOS SOCIALES: GRAMEEN BANK Y GRAMEEN DANONE FOODS... 265	
7.1.7.1	Caso Grameen Bank.....	265
7.1.7.2	Caso Grameen Danone Foods .....	268
<b>7.2</b>	<b>ANEXO II: JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DE CADA VARIABLE PARA CADA CASO</b>	
	<b>ANALIZADO.....</b>	<b>272</b>
7.2.1	PROPOSICIÓN DE VALOR INNOVADORA.....	272
7.2.1.1	PROPOSICIÓN DE VALOR INNOVADORA PARA EL CLIENTE .....	272
7.2.1.2	PROPOSICIÓN DE VALOR INNOVADORA PARA LA ORGANIZACIÓN .....	278
7.2.2	INNOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR .....	282
7.2.2.1	INNOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR INTERNA .....	282
7.2.2.2	INNOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR EXTERNA (ALIANZAS CON STAKEHOLDERS) .....	285
7.2.3	PROCESOS INNOVADORES .....	294
7.2.3.1	PROCESOS MÁS INNOVADORES .....	294
7.2.4	RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS .....	302
7.2.4.1	UTILIZACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS .....	302
7.2.5	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA .....	313
7.2.5.1	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA GENÉRICA .....	313
7.2.5.2	CULTURA ORGANIZATIVA SOBRE LA BÚSQUEDA DE NUEVAS PROPOSICIONES DE VALOR ....	327
7.2.5.3	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVACIÓN CADENA DE VALOR.....	332
7.2.5.4	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVACIÓN EN PROCESOS, RECURSOS Y CAPACIDADES.....	335
<b>7.3</b>	<b>ANEXO III: ANÁLISIS DE NORMALIDAD DE LA DISTRIBUCIÓN .....</b>	<b>341</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	21
FIGURA 2.1: PARTES DE UN MODELO DE NEGOCIO (YUNUS ET AL., 2010) .....	36
FIGURA 2.2: PARTES DE UN MODELO DE NEGOCIO SOCIAL (YUNUS ET AL., 2010) .....	37
FIGURA 2.3: ELEMENTOS DE DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO SEGÚN TEECE, D. (2010) .....	48
FIGURA 2.4: DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO (ZOTT Y AMIT, 2010).....	49
FIGURA 2.5: ELEMENTOS BÁSICOS DE UN MODELO DE NEGOCIO (CASADESUS-MASANELL Y RICART, 2010) .....	51
FIGURA 2.6: PROCESO DE GENERACIÓN DINÁMICO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO.....	53
FIGURA 2.7: CÍRCULO VIRTUOSO DEL MODELO DE NEGOCIO DEL PUENTE AÉREO MADRID - BARCELONA .....	65
FIGURA 2.8: CÍRCULO VIRTUOSO DEL MODELO DE NEGOCIO DE INDITEX .....	82
FIGURA 2.9: CÍRCULO VICIOSO DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA INDUSTRIA TEXTIL TRADICIONAL .....	83
FIGURA 2.10: CÍRCULO VIRTUOSO DE INTEL PARA EL NEGOCIO DE LOS MICROPROCESADORES. ....	84
FIGURA 2.11: MODELO DE NEGOCIO DE INTEL. ....	86
FIGURA 2.12: MODELO DE NEGOCIO DE MICROSOFT. ....	87
FIGURA 2.13: INTERDEPENDENCIA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO DE INTEL Y MICROSOFT. ....	89
FIGURA 2.14: MODELO DE NEGOCIO GENÉRICO DEL SECTOR INMOBILIARIO.....	91
FIGURA 2.15: MODELO DE NEGOCIO GENÉRICO DEL SECTOR BANCARIO .....	91
FIGURA 3.1 (ÍDEM 1.1): METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	115
FIGURA 3.2: CASOS ESTUDIADOS DE ORGANIZACIONES DE ÉXITO CON MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES.....	118
FIGURA 3.3: REVISIÓN DEL DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR.....	125
FIGURA 3.4: MODELO DEL MARCO CONCEPTUAL DE UN MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR .....	126
FIGURA 3.5: MODELO TEÓRICO A CONTRASTAR DE INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO .....	141
FIGURA 4.1: GRÁFICO DE LA MEDIA DE LAS VARIABLES DEL CONSTRUCTO: “PROPOSICIÓN DE VALOR INNOVADORA”. .....	153
FIGURA 4.2: GRÁFICO DE LA MEDIA DE LAS VARIABLES DEL CONSTRUCTO: “INNOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR”. .....	154
FIGURA 4.3: GRÁFICO DE LA MEDIA DE LAS VARIABLES DEL CONSTRUCTO: “PROCESOS INNOVADORES”. ....	155
FIGURA 4.4: GRÁFICO DE LA MEDIA DE LAS VARIABLES DEL CONSTRUCTO: “RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS”.....	156
FIGURA 4.5: GRÁFICO DE LA MEDIA DE LAS VARIABLES DEL CONSTRUCTO: “CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA”. .....	158
FIGURA 4.6 (ÍDEM FIGURA 3.5): MODELO TEÓRICO A CONTRASTAR DE INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO .	166
FIGURA: 4.7: MODELO TEÓRICO QUE SE DESEA CONTRASTAR EN FORMA DE PENTÁGONO .....	166
FIGURA: 4.8: PANTA DEL SMARTPLS 2.0 CON EL MODELO TEÓRICO QUE SE DESEA ANALIZAR.....	170

FIGURA 4.9: VARIABLES QUE COMPONEN EL CONSTRUCTO “CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA” .	172
FIGURA 4.10: VARIABLES QUE COMPONEN EL CONSTRUCTO “PROPOSICIÓN DE VALOR INNOVADORA” .	172
FIGURA 4.11: VARIABLES QUE COMPONEN EL CONSTRUCTO “INNOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR” .	172
FIGURA 4.12: VARIABLES QUE COMPONEN EL CONSTRUCTO “PROCESOS INNOVADORES” .	172
FIGURA 4.13: QUE COMPONEN EL CONSTRUCTO “RECURSOS Y CAPACIDADES” .	173
FIGURA 4.14: PANTA DEL SMARTPLS 2.0 CON EL MODELO EN PROCESO DE DEPURACIÓN (I)	174
FIGURA 4.15: PANTA DEL SMARTPLS 2.0 CON EL MODELO EN PROCESO DE DEPURACIÓN (II)	175
FIGURA 4.16: PANTA DEL SMARTPLS 2.0 CON EL MODELO FINAL	176
FIGURA 4.17: MODELO DE INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	177
FIGURA 4.18: VALIDACIÓN DEL MODELO: VALORES DE LA T-STUDENT PARA EL MODELO	178
FIGURA 4.19: MODELO DE INNOVACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO	183
FIGURA 5.1 (ÍDEM FIGURA 3.5): MODELO DEL MARCO TEÓRICO A CONTRASTAR EMPÍRICAMENTE	202
FIGURA 5.2: MODELO DE INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO (MIMN)	203
FIGURA 7.1 (ÍDEM FIGURA 3.1): CASOS ANALIZADOS POR SECTORES DE ACTIVIDAD	229
FIGURA 7.2: MODELO DE GESTIÓN ÉTICA DE CALIDAD TOTAL DE MERCADONA	236
FIGURA 7.3: PRUEBA DE NORMALIDAD UNIVARIANTE DE KOLMOGOROV-SMIRNOV Y DE SHAPIRO-WILK PARA LAS 40 VARIABLES	341

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1: CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO COMO SISTEMA GENERADOR DE VALOR .....	33
TABLA 2.2: CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO COMO ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL.....	34
TABLA 2.3: CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO COMO FORMA DE OPERAR DE LA ORGANIZACIÓN.....	35
TABLA 2.4: ELEMENTOS DE UN MODELO DE NEGOCIO SEGÚN LA ESCUELA: “MODELO DE NEGOCIO COMO SISTEMA GENERADOR DE VALOR” .....	45
TABLA 2.5: ELEMENTOS DE UN MODELO DE NEGOCIO SEGÚN LA ESCUELA: “MODELO DE NEGOCIO COMO ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL” .....	46
TABLA 2.6: ELEMENTOS DE UN MODELO DE NEGOCIO SEGÚN LA ESCUELA: “MODELO DE NEGOCIO COMO FORMA DE OPERAR LA ORGANIZACIÓN” .....	46
TABLA 2.7: ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIO (REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS) .....	47
TABLA 2.8: MIT BUSINESS MODELS ARCHETYPES .....	69
TABLA 2.9: INTERACCIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO (CASADESUS-MASANELL Y RICART, 2007) .....	86
TABLA 3.1: CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS CUALITATIVO (I).....	138
TABLA 3.2: CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS CUALITATIVO (II) .....	139
TABLA 4.1: DISEÑO DEL CUESTIONARIO (I) .....	149
TABLA 4.2: DISEÑO DEL CUESTIONARIO (II) .....	150
TABLA 4.3: TABLA RESUMEN DE DATOS .....	152
TABLA 4.4: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DEL CONSTRUCTO: “PROPOSICIÓN DE VALOR INNOVADORA”. .....	153
TABLA 4.5: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DEL CONSTRUCTO: “INNOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR” .....	154
TABLA 4.6: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DEL CONSTRUCTO: “PROCESOS INNOVADORES”. .....	155
TABLA 4.7: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DEL CONSTRUCTO: “RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS”. .....	156
TABLA 4.8: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DEL CONSTRUCTO: “CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA” .....	157
TABLA 4.9: ANÁLISIS DE FIABILIDAD: “ALFA DE CRONBACH” .....	160
TABLA 4.10: FACTORES DE CARGA Y FACTORES DE CARGA CRUZADOS .....	179
TABLA 4.11: ESTADÍSTICO T-STUDENT PARA CADA FACTOR DE CARGA .....	180
TABLA 4.12: CUADRO RESUMEN DE LAS MEDIDAS DE CONSISTENCIA DEL MODELO ESTRUCTURAL .....	181
TABLA 4.13: COEFICIENTES DE REGRESIÓN (B) Y NIVEL DE SIGNIFICACIÓN P-VALUE. ....	182
TABLA 5.1: RELACIÓN ENTRE HIPÓTESIS Y CONCLUSIONES.....	204





## Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

La innovación del modelo de negocio ha provocado la reestructuración de muchas industrias en los últimos cincuenta años. Algunos sectores, como el textil, la distribución comercial, la fabricación de muebles o el transporte aéreo presentan modelos de negocio muy diferentes a los que se podían encontrar hace apenas unos años. Estas organizaciones, independientemente de la madurez y concurrencia del sector donde operan, generan una proposición de valor que resulta diferencial sobre el resto de competidores. Las innovaciones en modelos de negocio han reestructurado industrias enteras y han redistribuido billones de dólares de valor. Grandes almacenes como Wal-Mart y Target, que entraron en el mercado con modelos de negocio pioneros, ahora tienen el 75% del valor total del sector. Compañías aéreas de bajo coste han crecido hasta obtener el 55% del valor de mercado de todas las compañías aéreas. Dentro de la industria de la computación, el 100% no existían antes de 1980. En los últimos diez años, trece de los veintiséis nuevos entrantes en el *Fortune 500* deben su éxito a innovaciones en el modelo de negocio del sector en el que compiten o han creado nuevos sectores (Christensen, Johnson, y Kagermann, 2008). Las grandes corporaciones, a pesar del crecimiento del que son capaces, rara vez crean modelos de negocio innovadores. La mayoría de estos son creados por empresas de nueva creación o "start-ups". ¿Cuál es la razón por la que esto ocurre? En muchos casos, estas grandes corporaciones no comprenden realmente las fortalezas y limitaciones de sus modelos de negocio existentes, las premisas para su desarrollo y las interdependencias entre los elementos de su modelo de negocio. Esto les deja indefensos ante la decisión sobre cuándo potenciar su modelo de negocio principal o cuándo buscar nuevos modelos de negocio para su desarrollo.

Un modelo de negocio es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de recursos y capacidades para realizar unas actividades interdependientes que conforman la arquitectura organizacional y que son el reflejo de la estrategia realizada. Esta visión no difiere mucho de la explicación clásica del funcionamiento de una empresa: Se incorporan unos recursos como "inputs" y se transforman utilizando un sistema de procesos y actividades, para generar un "output" que genere valor para el cliente. El cliente se beneficia de ese "output", generando una renta para la organización. Lo interesante radica en que hay organizaciones cuya proposición de valor es muy diferente al resto de miembros de un sector. Por tanto, resulta muy interesante hacerse preguntas como: ¿Cómo

## Capítulo 1: Introducción

consiguen ofrecer ese valor tan diferenciado al cliente? ¿Cómo se puede diseñar proposiciones tan novedosas para el cliente? ¿Cómo se puede hacer para poder ofrecerlas? ¿Utilizan recursos y capacidades diferentes al resto del sector? ¿Está la clave en la forma en la que realiza los procesos? ¿Tiene algo que ver la cultura organizativa de la innovación? y algunas otras. Muchas de estas preguntas se podrían sintetizar en una: ¿Qué elementos diferenciales tienen los modelos de negocio innovadores y cómo se relacionan entre ellos? Por ello, sería interesante poder aproximar un modelo holístico causal de los elementos diferenciales que componen las organizaciones con modelos de negocio innovadores.

En consecuencia, en esta última década ha surgido una nueva línea de investigación que analiza una característica común a todos ellos: su modelo de negocio es diferente a la mayoría de competidores del sector. Por ello, resulta interesante investigar qué elementos comunes encontramos en todos ellos y si son esas características las que les permiten obtener esa ventaja competitiva tan superior con respecto a otras empresas con modelos de negocio más tradicionales. Todas las organizaciones tienen su modelo de negocio, este es intrínseco a todas ellas. El hecho de que este sea novedoso no tiene por qué suponer una ventaja competitiva. Pero lo cierto es que si el modelo de negocio es novedoso y por tanto pocos competidores lo tienen, el hecho de ser capaz de ofrecer una proposición de valor diferente a los clientes, hace que se compita en un entorno menos competitivo durante algún tiempo. Posteriormente estas organizaciones han sabido crecer y perfeccionar sus recursos y capacidades consiguiendo barreras de entrada infranqueables para los imitadores de estos modelos de negocio novedosos.

Esta es una línea de investigación incipiente. Poco se ha escrito hasta la fecha sobre la generación de valor a través de la innovación en el modelo de negocio (Davenport, Leibold y Voelpel, 2006; Skarzynsky y Gibson, 2008; Yunus, Moingeon y Lehmann-Ortega, 2010; Gambardella y McGahan, 2010; Zott y Amitt, 2010; Teece, 2010) y no hay una teoría ampliamente aceptada por la comunidad científica y empresarial. Por tanto, este trabajo busca profundizar en el conocimiento de las organizaciones que han innovado su modelo de negocio con éxito y se encuentran en una situación ventajosa con respecto a sus competidores. La investigación trata de identificar los elementos comunes a esos casos de éxito, para proponer un modelo de innovación del modelo de negocio. Este podrá ser utilizado, tanto por nuevos emprendedores como por organizaciones ya establecidas, para diseñar e implantar modelos de negocio innovadores de éxito. Asimismo, este enfoque puede servir para analizar los mejores “caldos de cultivo” para estas organizaciones con modelos de negocio innovadores, puedan surgir y crecer, como podrían ser las Nuevas Empresas de Base Tecnológico (NEBT) de los Parques Científicos. Es en estos centros dónde se da una gran concentración de capital humano que se caracteriza por su alta cualificación, creatividad e innovación. Por ello, se puede suponer

## Capítulo 1: Introducción

“a priori”, que estos centros podrían ser una fantástica incubadora de futuros modelos de negocio innovadores de éxito.

Asimismo, este trabajo pretende resaltar las numerosas posibilidades que tiene esta línea de investigación para la Dirección Estratégica. La innovación en modelos de negocio presenta una serie de aplicaciones que supondrá una fuente relevante de nuevos análisis estratégicos, como por ejemplo:

- Al identificar las organizaciones que presentan un modelo de negocio innovador, se podrá obtener un indicador anticipado de la probabilidad de éxito futuro, independiente del sector al que pertenezca.
- La identificación de nuevos entrantes con modelos de negocio innovadores, de alguna forma determinará una alta probabilidad de fuertes reestructuraciones en un sector. Las barreras a la entrada, descritas por Porter (1985) no tienen en cuenta la posibilidad de que un nuevo entrante lo haga con un modelo de negocio innovador. Este nuevo actor en el sector, al operar como un modelo de negocio diferente, sería como si compitiera en otra industria diferente. Así como destacan Kim y Mauborgne (2004): *“Las unidades de análisis estratégico tradicionales, industria y compañía, tienen poco poder explicativo para analizar cómo y cuándo se crean entornos con pocos competidores”*.
- Si se conocen los factores que determinan un modelo de negocio innovador, se podrá enfocar el diseño de nuevas empresas al cumplimiento de estos factores para reducir el efecto de las barreras de entrada y aumentar las posibilidades de éxito.
- En el caso de organizaciones maduras, este tipo de análisis puede ser útil para detectar amenazas de potenciales nuevos entrantes de los que no está defendido por sus barreras de entrada. Asimismo, les puede servir para renovar su modelo de negocio hacia nuevas formas que alarguen su ciclo de vida organizativo.

En definitiva, existe una nueva realidad empresarial que nos muestra cómo algunas de las mayores empresas, se han creado en los últimos años a partir de nuevos modelos de negocio. Por ello, resulta relevante investigar cuáles son los factores comunes que presentan estas organizaciones. Tanto para identificar posibles amenazas como para detectar oportunidades. Asimismo, es interesante analizar si las empresas de nueva creación presentan estos factores para valorar sus posibilidades de ofrecer una ventaja competitiva diferencial sobre las organizaciones que ya están establecidas en sectores intensivos en tecnología (Navas, 1994; Quintana y Benavides, 2004, 2008b, 2010). Se trata por tanto, de recomendar a las organizaciones innovar su modelo de negocio para ser únicas en su sector, que les permitan obtener ventajas competitivas sostenibles.

## 1.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la investigación es proponer un modelo de negocio para identificar las organizaciones que presentan un modelo de negocio innovador. Este objetivo se corresponde con la línea de investigación sobre “innovación en modelos de negocio”, que se enmarca dentro de una línea de investigación más amplia relativa a la innovación como capacidad dinámica. Todas ellas forman parte del área de conocimiento de la dirección estratégica de las organizaciones, que forma parte de la ciencia económica, en su rama relativa a la economía de la empresa.

Por lo tanto, esta investigación busca aportar claridad sobre el estudio de los elementos que constituyen un modelo de negocio innovador. Para ello se propone revisar el incipiente marco teórico sobre la innovación en modelos de negocio, para identificar un modelo de análisis, con aquellos factores que determinan la existencia de un modelo de negocio innovador sobre otros de tipo tradicional. A continuación, se han analizado casos de organizaciones cuyos modelos de negocio están ampliamente reconocidos como innovadores en la literatura, en comparación con otras cuyos modelos de negocio se consideran tradicionales. De esta forma se podrá aproximar la validez de las asunciones realizadas por la literatura científica de la materia y contrastarla con casos reales de organizaciones de éxito que presentan un modelo de negocio innovador.

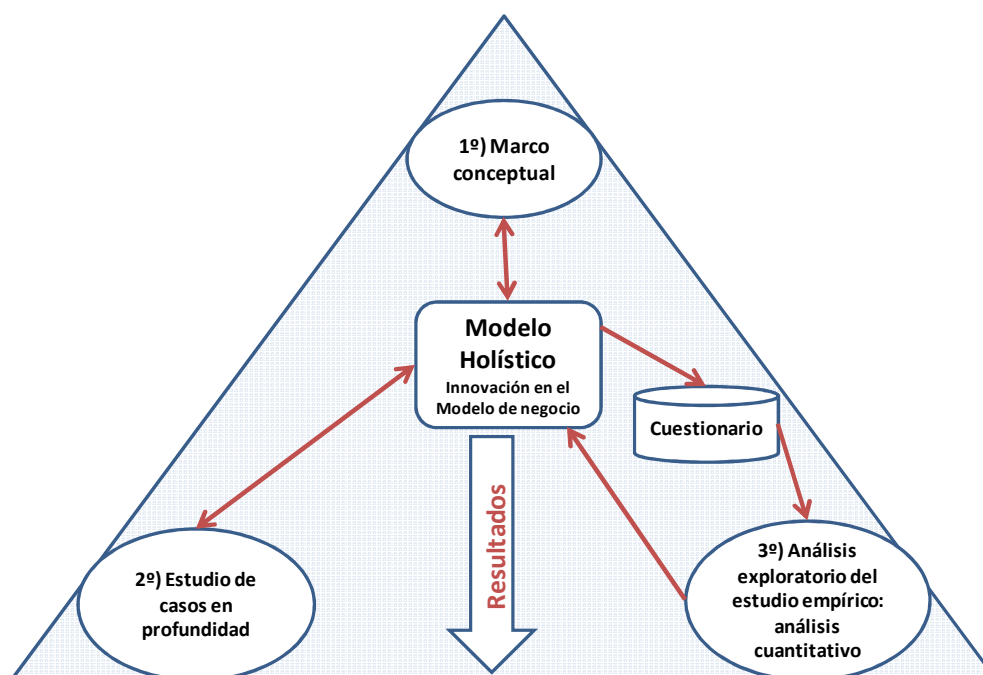
En definitiva, el objetivo global de esta tesis es identificar un modelo de naturaleza holística que permita identificar aquellas organizaciones que presenten un modelo de negocio innovador. Para ello, se pretende identificar los elementos comunes a las organizaciones que presenta un modelo de negocio innovador, así como la forma de relacionarse entre estos elementos.

Asimismo, se pretende obtener otros objetivos específicos que aporten valor a la consecución del objetivo global. En primer lugar, para acercarse al conocimiento del concepto de modelo de negocio, se pretende sistematizar las diferentes perspectivas sobre las definiciones de modelo de negocio aportadas por los autores que han trabajado en esta línea de investigación, para tratar de integrar sus principales aportaciones en una definición integradora de modelo de negocio. En segundo lugar, se pretende sistematizar cuáles son los elementos que incluyen los diversos autores en la definición de modelo de negocio y en qué forma lo hacen, si de forma explícita o implícita. Finalmente, en tercer lugar, se pretende identificar las características comunes a las organizaciones que presentan un modelo de negocio innovador, para así identificar los ítems de los que está compuesto cada elemento del modelo.

## 1.3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación para aproximarse a los objetivos de la misma y dadas sus características, se ha diseñado una metodología de naturaleza cualitativa. En este sentido, hay que destacar que los métodos cualitativos proporcionan contribuciones importantes para la teoría y la práctica de la dirección de empresas (Barr, 2004). Por ello, la metodología de investigación sigue un enfoque exploratorio (Creswell, Hanson, Clark, Petska, y Creswell, 2005; Creswell y Clark, 2007), ya que este enfoque se utiliza con el propósito de explorar el problema de investigación con métodos cualitativos para a continuación, utilizar este, para llevar a cabo, un análisis con métodos cuantitativos. Por tanto, este enfoque de investigación se ha basado en una metodología híbrida, que combina la utilización tanto de métodos cualitativos como de cuantitativos. En la Figura 1.1, se recoge sintéticamente la metodología seguida en la investigación y que se expondrá con mayor detalle en el capítulo 3.

Figura 1.1: Metodología de investigación



Fuente: Elaboración propia

Los tres vértices representan las tres etapas seguidas en la investigación. El primer vértice, como se aborda en capítulo 2, corresponde al desarrollo, a la primera etapa relativa al estudio del marco conceptual. Se han revisado los artículos más relevantes sobre modelos de negocio y su innovación para obtener una primera aproximación a los elementos que debe tener el

## Capítulo 1: Introducción

modelo. Se trata de una línea de investigación emergente por lo que no se han encontrado sólidos fundamentos teóricos ni doctrinas generalmente aceptadas por la mayor parte de los investigadores.

A continuación, el segundo vértice, que se desarrollará en el epígrafe 3.5.3, representa la segunda etapa relativa al análisis en profundidad de catorce casos de éxito de modelos de negocio innovadores procedentes de siete sectores de actividad diferentes. Estos casos han sido reconocidos por la comunidad científica y empresarial, como organizaciones que han conseguido éxito económico y reconocimiento social en sus sectores respectivos, con modelos de negocio distintos a los tradicionales. Del análisis teórico del marco conceptual y del estudio de los casos en profundidad (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt, 1991; Hamel et al., 1993; Yin, 1994; Stake, 1995; Hartley, 2004; Cepeda, 2006; Eisenhardt y Graebner, 2007; Baden-Fuller y Morgan, 2010), se extraen las principales ideas para elaborar una tabla resumen (ver Tablas 3.1 y 3.2) con las principales variables características de los modelos de negocio innovadores que han sido identificados en los casos estudiados. Estas servirán como base para el desarrollo de la tercera etapa correspondiente al análisis exploratorio del estudio empírico.

En consecuencia, el tercer vértice de la investigación es el análisis exploratorio del estudio empírico. Para lo cual se realiza un análisis objetivo, mediante técnicas cuantitativas, de los resultados obtenidos en el estudio cualitativo previo. Todos los casos analizados han sido seleccionados “a priori” para estudiar organizaciones de éxito que presentan modelos de negocio innovadores. Por tanto, los datos están muy segmentados positivamente, por lo que no siguen una distribución normal. Por esta razón se ha aplicado la técnica estadística de modelización mediante la regresión de mínimos cuadrados parciales (PLS – Path Modeling Partial Least Square Regression). Esta es una técnica estadística que está especialmente recomendada a estos efectos (Cepeda y Roldán, 2004), para contrastar teorías emergentes, pero que no requiere que sus variables sigan una distribución normal, ni que el número de casos analizados sea elevado. La aplicación de esa técnica se expone en el epígrafe 4.3.4.2.

A partir de los resultados obtenidos en este análisis se obtiene el Modelo Holístico de Innovación en Modelos de Negocio. La identificación de este modelo servirá para alcanzar el objetivo de este estudio: *“Proponer un modelo para identificar las organizaciones que presentan un modelo de negocio innovador”*.

## 1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Este trabajo de investigación se ha estructurado en base a cinco capítulos. Comienza con una introducción sobre el interés del tema y de la investigación que se desea realizar, a continuación se revisa el marco teórico para revisar las últimas aportaciones de los autores sobre la materia con el objeto de realizar una primera aproximación, que será completada con el estudio cualitativo de casos en profundidad. Finalmente se realizará el análisis exploratorio del estudio empírico mediante técnicas cuantitativas para proponer el modelo de innovación del modelo de negocio innovador. Puesto que esta tesis se basa sobre el análisis de casos en profundidad de organizaciones, en ocasiones se utiliza el estilo de redacción del “*storytelling*” (Jameson, 2001). Este estilo narrativo permite comprender fácilmente situaciones complejas, mediante la narración de historias sobre casos reales. A continuación se desarrolla el contenido para cada uno de los cinco capítulos:

En este primer capítulo se justifica tanto el interés de profundizar en esta línea de investigación emergente, como el interés de esta investigación en concreto y se explica la metodología básica de investigación que se va a seguir. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico o estado del arte sobre el que se sustenta esta tesis. El estudio del marco teórico se ha dividido en dos partes: el estudio del concepto de modelo de negocio y el concepto de innovación de este. En relación al concepto de modelo de negocio se ha encontrado una diversidad de visiones diferentes. Por ello, se han agrupado en tres escuelas en función de dónde pone el acento cada investigador: en el sistema de generación de valor, en la arquitectura organizacional o en la operativa de estas. Todas ellas son visiones complementarias de una misma realidad, por lo que se ha propuesto una definición integradora. El concepto de innovación en el modelo de negocio es todavía muy emergente en la literatura científica, por ello se han encontrado pocos artículos que traten el tema de forma directa. En estos, se trata con cierta profusión la relevancia de la innovación en el modelo de negocio como factor crítico del éxito de algunas organizaciones y generador de ventajas competitivas. También se hace referencia a cómo algunas organizaciones son capaces de disfrutar de una menor presión competitiva mediante la aplicación de modelos de negocio innovadores. Esta línea de investigación es muy incipiente por lo que no se han encontrado sólidas teorías sobre las que sustentar las conclusiones. Pero sí ha servido para profundizar en el tema, ver diferentes visiones y obtener una primera aproximación del modelo de innovación del modelo de negocio para luego poder contrastarla con los casos de éxito y el estudio empírico cuantitativo.

En el tercer capítulo se expone la metodología que se sigue en la investigación, asimismo, se analizan los resultados obtenidos del análisis del marco conceptual y el análisis cualitativo para identificar el modelo teórico que se pretende contrastar. Con todo ello, se definen las hipótesis

## Capítulo 1: Introducción

de la investigación a contrastar. Los datos se obtienen a partir de observaciones indirectas mediante el estudio de casos en profundidad. De esta forma se pueden identificar los elementos comunes a las organizaciones con modelos de negocio innovadores, a partir del trabajo previo realizado por otros investigadores relevantes.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis exploratorio del estudio empírico mediante la utilización de técnicas cuantitativas. Se ha seleccionado un espacio muestral de catorce casos de organizaciones de éxito que tienen modelos de negocios innovadores. Estos casos son reconocidos tanto por la comunidad académica como empresarial como casos de especial interés para el estudio. Esta selección muestral tiene la ventaja de que son extremos del hecho que se quiere estudiar y por tanto se podrán apreciar bien las variables que se desea observar. Por otro lado, tienen el inconveniente de que no se pueden estudiar muchos casos, dado que se estudian en profundidad. Dado que se estudian casos segmentados en un determinado sentido, no se espera que los datos observados en las variables sigan una distribución normal. Se ha seleccionado la metodología estadística de modelización mediante regresión de mínimos cuadrados parciales (PLS), ya que está especialmente indicada en este tipo de estudios empíricos en los que el marco conceptual es emergente, las variables no siguen una distribución normal y hay pocos casos de estudio. A continuación, se obtiene el modelo de innovación del modelo de negocio y se procede a contrastar las hipótesis del estudio.

Finalmente, en el quinto capítulo se analizan las principales conclusiones obtenidas relacionadas con el objetivo de la investigación, el marco teórico y la investigación empírica. Asimismo, se presentan las limitaciones que se han encontrado para realizar esta investigación. También se plantean los posibles desarrollos de esta línea de investigadora, incluyendo una que está actualmente en marcha, el estudio sobre la existencia de organizaciones con modelos de negocio innovadores en los Parques científicos españoles. Esta tesis la completan la bibliografía y tres anexos. En el primer anexo se realiza un resumen de los catorce casos analizados de organizaciones de éxito que presentan un modelo de negocio innovador. Se ha prestado una especial atención a aquellos elementos que pueden ser diferenciadores sobre organizaciones con un modelo de negocio más tradicional: proposición de valor innovadora, realización de actividades y procesos innovadores, cadena de valor, nuevas fórmulas de obtención de beneficios y cultura organizativa de innovación continua. En el segundo anexo, se realiza la cuantificación de los datos cualitativos obtenidos para cada caso analizado para que puedan ser tratados mediante técnicas cuantitativas y así dar fiabilidad y consistencia a este trabajo exploratorio sobre innovación en modelos de negocio. Para garantizar la objetividad en la valoración se ha incluido las razones para cada una de las valoraciones realizadas. En el anexo III, se realiza la prueba de normalidad univariante de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk, para comprobar que las variables no siguen una distribución normal.



## Capítulo 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 INTRODUCCIÓN

El concepto de modelo de negocio y la búsqueda de la innovación en el mismo, se ha aplicado de forma constante en las organizaciones, aunque de forma no planeada. La búsqueda de nuevas necesidades de los clientes y tratar de satisfacer estas, va implícita en la naturaleza del empresario, tal como lo plasmó Schumpeter (1912) en la teoría sobre el empresario innovador. Por aquel entonces identificó que la principal actividad del empresario es innovar para satisfacer las necesidades de los clientes, creando innovaciones técnicas y comerciales en un medio competitivo en el que deben asumir riesgos continuos. De esta forma, como indica dicho autor, la presencia de progresos o de una vida económica de mayor bienestar se debe a: *“los esfuerzos ininterrumpidos de la gente por mejorar, de acuerdo con su mentalidad, los métodos productivos y comerciales; es decir, a los cambios en las técnicas de producción, la conquista de nuevos mercados, el descubrimiento de nuevos bienes, etc. Este cambio histórico e irreversible en la manera de hacer las cosas lo llamamos innovación”* (s.i.c.) (Boletín Intellectus, abril 2010). Esta visión del empresario como innovador ha desembocado en muchos tipos de innovaciones no sólo técnicas o comerciales, sino de muchos otros tipos. Una de las formas más complejas e integradoras de innovar es la relativa a su modelo de negocio. Sin embargo, su estudio como unidad de análisis estratégico es bastante reciente (Davenport, Leibold y Voelpel, 2006; Skarzynsky y Gibson, 2008; Yunus et al., 2010; Gambardella y McGahan, 2010; Zott y Amitt, 2010; Teece, 2010). Por ello no hay una extensa literatura científica, por lo que no hay líneas de investigación bien definidas al respecto.

Se trata por tanto, de una línea de investigación que surge del análisis de la propia praxis de las empresas, se trata de un conocimiento de tipo inductivo, ya que se obtienen las conclusiones generales a partir de los casos que encontramos en el entorno. Asimismo, el término, modelo de negocio, ha surgido del lenguaje empresarial y se ha incluido a posteriori en artículos académicos. Por todo lo anterior, no se pueden basar las pruebas empíricas en fundamentos teóricos ya contrastados, sino que el análisis del marco teórico existente nos proporcionará una guía para la investigación, más que un sólido argumento sobre el que fundamentar esta.

Esta parte relativa al marco teórico, se divide en dos partes: La dedicada al análisis del concepto de modelo de negocio y la que analiza las implicaciones de la innovación de este. La parte del marco conceptual relativa al análisis del concepto de modelo de negocio se ha dividido en ocho apartados. En el primer apartado se introduce el concepto de modelo de negocio y cómo en la

última década emerge en la literatura académica como línea de investigación (Viscio y Paternack, 1996; Timmers, 1998; Afuah y Tucci, 2000; Hamel, 2000; Eisenmann et al., 2001; Schmid et al., 2001; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Magetta, 2002; Afuah, 2004; Davenport et al., 2006; Christensen et al., 2008; Skarzynski y Gibson, 2008; Demil y Lecocq, 2010; Itami y Nishino, 2010; Gambardella y Mcgahan, 2010) Yunus et al., 2010; Teece, 2010; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010), dadas las diversas aplicaciones prácticas y posibilidades de análisis estratégicos que presenta. En el segundo apartado se ha revisado la literatura más relevante y se propone una clasificación de los autores en posibles escuelas de pensamiento en función de qué consideran más importante al definir el concepto de modelo de negocio. De esta forma, se han clasificado en tres escuelas de pensamiento: El modelo de negocio como “sistema de generación de valor”, “como arquitectura organizacional” y “como forma de operar de la organización”. Con todo ello, se propone una definición integradora de modelo de negocio. En el tercer apartado, se identifican los elementos que debe tener un modelo de negocio, según los diferentes autores. Este análisis será muy útil para posteriormente identificar los elementos del modelo de innovación del modelo de negocio. En el cuarto apartado, se recogen las recomendaciones para el diseño de los modelos de negocio. En el quinto apartado, se recogen las características comunes que presentan los modelos de negocio que han obtenido éxito. Estas se sintetizan en cuatro: la alineación con los objetivos, la existencia de sinergias entre sus actividades, la generación de círculos virtuosos y la robustez ante las amenazas de los competidores. En el sexto apartado se identifican posibles taxonomías o clasificaciones de los modelos de negocio de negocio. En el séptimo apartado, se analiza las similitudes y diferencias que se encuentran en la literatura sobre el concepto de estrategia y de modelo de negocio. Así como la relevancia que el análisis de los modelos de negocio puede tener para la dirección estratégica. El octavo epígrafe se ha dedicado a analizar la relación de los modelos de negocio con su entorno y los grupos de interés que actúan él. El noveno apartado analiza los modelos de negocio como sistemas dinámicos que generan círculos virtuosos que generan cada vez más valor para la organización. Sin embargo, por otro lado, hay modelos de negocio cuya aplicación genera una pérdida de valor constante, es decir, generan círculos viciosos. Finalmente el apartado décimo, se centra en el estudio de cómo los modelos de negocio de algunas organizaciones del entorno presentan importantes relaciones e interdependencia entre los modelos de negocio de otras entidades. Es decir, cómo compiten, cooperan y se ven afectadas entre si algunos modelos de negocio del propio sector o relacionados. Especial relevancia tiene esta dependencia, para la cooperación entre las industrias relacionadas. Ejemplos de esta interacción los encontramos en industrias como la industria de los microprocesadores y la de los sistemas operativos (Casadesus-Masanell y Yoffie, 2007) o en la relación entre la industria inmobiliaria y la bancaria (Lopez, 2008).

Una vez analizada la literatura más relevante sobre modelos de negocio y aproximado su conocimiento desde diferentes perspectivas, se introduce el concepto de innovación del modelo de negocio. Es decir, se pretende analizar qué implicaciones estratégicas se encuentran al crear un modelo de negocio innovador y, por tanto, diferenciado con respecto al resto de formas de “hacer las cosas” en su sector de actividad.

La parte del marco conceptual relativa al análisis de la innovación del modelo de negocio se ha dividido en ocho apartados. En el primer apartado, se realiza una introducción sobre la relevancia de la innovación en el modelo de negocio como factor crítico de éxito para empresas que en los últimos años han destacado en ciertos sectores. En el segundo apartado se introduce el concepto de innovación del modelo de negocio y se enmarca dentro de la teoría de recursos y capacidades, según las referencias de los autores analizados. La innovación es una capacidad dinámica y la innovación en el modelo de negocio comparte muchos de los atributos estratégicos de cualquier tipo de innovación. En el tercer apartado, se presenta las causas por las que la innovación del modelo de negocio es necesaria para la supervivencia organizativa, tanto para las organizaciones maduras como aquellas de nueva creación. El cuarto apartado se dedica a analizar la relación entre la generación de valor y un modelo de negocio innovador. En el quinto apartado se analiza como esa generación de valor que proporciona la innovación en el modelo de negocio lleva a una generación de ventajas competitivas que resultan sostenibles. En el sexto apartado, se analiza la principal amenaza de todo modelo de negocio que es la imitación y las barreras a la imitación que presentan los modelos de negocio. Se aprecia cómo la innovación del modelo de negocio es difícil de imitar por varias razones. Esto hace que sea un tipo de innovación especialmente interesante dado que las ventajas obtenidas son difíciles de replicar para otros competidores. Finalmente, en el séptimo apartado, se analiza cómo algunos modelos de negocio innovadores disfrutaban de una menor presión competitiva. Organizaciones que a través de una innovación radical de su modelo de negocio han conseguido diferenciarse de tal forma que compiten en monopolios u oligopolios, a pesar de que están integrados en sectores altamente competitivos y en algunos casos maduros.

## 2.2 CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO

### 2.2.1 INTRODUCCIÓN

La expresión “modelo de negocio” se ha venido utilizado en el lenguaje empresarial con un significado ambiguo. Sus orígenes se pueden encontrar en la literatura de Drucker (1956). Aunque solamente en la última década ha conseguido cierta relevancia en el mundo académico y profesional.

El concepto de modelo de negocio ha tomado un mayor interés, debido en gran medida a las empresas basadas en Internet. Muchas de estas empresas ofrecen servicios gratuitos a los clientes finales, por lo que su modelo de negocio debe permitir obtener valor a través de las propias sinergias del negocio y no por la venta de productos o servicios finalistas. Las organizaciones se han dado cuenta del interés que supone analizar su modelo de negocio para comprender dónde obtiene sus ventajas competitivas sostenibles, que en muchos casos varía con respecto a los modelos más tradicionales o conocidos. Para así, poder conseguir y mantener esas ventajas sobre sus competidores. El concepto de modelo de negocio es intrínseco de cada organización, por lo que se lleva aplicando desde el nacimiento de la primera organización, aunque de una forma no explícita. Hasta ahora, los modelos de negocio utilizados por todos los competidores dentro de un sector eran muy similares, por lo que el modelo de negocio no generaba grandes ventajas competitivas. En los últimos años, empresas de diversos sectores han cambiado las reglas de juego del sector mediante cambios drásticos en los modelos de negocio tradicionales. Algunos ejemplos de gran éxito son, en el sector textil los casos de Inditex, Mango, HyM; en el sector de líneas aéreas encontramos a las principales líneas aéreas de bajo coste, como Ryanair y Easyjet; en el sector del mobiliario de hogar encontramos casos como Ikea; así como otros ejemplos en sectores muy diversos. Muchas de las empresas, que hoy son líderes, han modificado radicalmente el modelo de negocio tradicional de su sector. El objetivo de este trabajo de investigación es analizar estas organizaciones para identificar los principales elementos comunes a las organizaciones con modelos de negocio innovadores y la forma en la que se relacionan estos.

La innovación en modelos de negocio se ha convertido en uno de los principales puntos de esfuerzos de renovación estratégica en las empresas de todo el mundo (Hamel, 2002). En el informe de IBM 2006 “Global CEO Study” (Chapman, 2006), se puede apreciar cómo una de las principales preocupaciones de la alta dirección de una gran variedad de industrias es la búsqueda de cómo innovar sus modelos de negocio para crear y capturar valor o Hamel y Prahalad (2005): *“los planificadores se preguntan: ¿cómo será el año que viene?, los ganadores se preguntan: ¿qué debemos hacer diferente?”*

Esto lleva a un tipo de innovación totalmente diferente de la puramente tecnológica o de procesos. Se trata de una innovación con un alto componente estratégico y que afecta globalmente a toda la organización: Conseguir cambiar las reglas del juego competitivo, simplemente cambiando el diseño del modelo de negocio. Hamel y Prahalad (2005) lo comparan con el judo. El judo es un arte marcial basado en la utilización del contrincante. Las posturas tratan de canalizar la energía del contrincante para desestabilizarlo y posteriormente inmovilizarlo.

La innovación en los modelos de negocio es creativa y puede ayudar no sólo a tener empresas más rentables, sino a generar beneficios sociales inimaginables. Un ejemplo evidente de este hecho, es lo logrado por el premio Nobel de la Paz Mohamed Yunus (2010) y su Banco Grameen. Yunus ha demostrado que se puede ayudar a que los más pobres salgan de la pobreza, simplemente cambiando el enfoque, simplemente innovando el modelo de negocio tradicional bancario. La innovación en los modelos de negocio es un campo que no ha tenido la suficiente relevancia en los foros académicos y profesionales. Hasta ahora simplemente, se estaba demasiado ocupado compitiendo (Porter, 1985), como para buscar nuevos modelos para “no competir” en los mismos términos que el sector, sino buscar nuevas formas de generar valor. Nuevas tendencias estratégicas marcan una pauta diferente, el éxito no está solamente en competir, el éxito está en ser único y una forma de conseguirlo es “innovando el modelo de negocio”.

El excesivo interés por los modelos de negocio en las empresas relacionadas con internet, hizo que se pagaran grandes cantidades de dinero por modelos de negocio sin contrastar, basándose en hipotéticos beneficios futuros. Fueron los tiempos en los que cualquier página web con un modelo de negocio aparentemente atractivo, era valorada muy por encima de su valor real. Esta valoración excesiva de empresas relacionadas con las tecnologías de la comunicación, estalló en la famosa crisis de las empresas punto-com en el año 2000. Esta crisis provocó una racionalidad en cuanto a que los modelos de negocio no son una panacea capaz de convertir cualquier empresa en un éxito, sino una forma de convertir un buen negocio en algo excepcional. Y además, apareció una nueva forma de analizar estratégicamente las ventajas competitivas de las organizaciones y su sostenibilidad en el tiempo. Las cosas se pueden hacer de forma distinta a la tradicional, simplemente cambiando el enfoque, simplemente innovando su modelo de negocio.

Una de las palabras más utilizadas durante el *boom* de las empresas punto-com fue “modelos de negocio”. En aquel entonces había inversores y ejecutivos que pensaban que una compañía ya no necesitaba una estrategia o tener competencias esenciales, ni siquiera clientes. Todo lo que necesitaba era un modelo de negocio basado en la *web* que prometiera importantes beneficios en un futuro lejano. Con el pinchazo de la burbuja punto-com, este término perdió

relevancia. Sin embargo un buen modelo de negocio es esencial para toda organización exitosa, ya sea de nueva creación o plenamente establecida en el mercado (Magretta, 2002). Las empresas punto-com nacieron como respuesta a una nueva tecnología, Internet, que permitía una exposición global de cualquier idea a un número ilimitado de clientes. Como escribió Lewis (2002): “...muchos ejecutivos e inversores se estrellaron contra esta fantasía...”. El concepto de modelo de negocio, dejó de ser popular y cayó en el olvido. Pero, el error no está tanto en el propio concepto de modelo de negocio, como en la mala interpretación que se hizo de él. De hecho, algunos modelos de aquella época son todavía organizaciones de gran éxito. Simplemente han sobrevivido solamente los mejores (Thomas y D’Aveni, 2004).

El concepto de modelo de negocio vuelve a coger fuerza como concepto estratégico, en la última década, una vez desligado de su uso exclusivo para las empresas relacionadas con Internet. Las organizaciones son conscientes de la relevancia que tiene ese concepto en todos los sectores. Incluyendo los más maduros y tradicionales. Las organizaciones se preocupan cada vez más del análisis de su modelo de negocio, como herramienta para conseguir una ventaja competitiva sostenible. El concepto de modelo de negocio se hace común en los discursos estratégicos de los presidentes de las grandes organizaciones y desde una perspectiva estratégica se está tomando conciencia de la importancia que tiene la coherencia del modelo de negocio para la sostenibilidad de la ventaja competitiva. No sólo es una forma más de competir, sino que busca ser la forma única que tiene la organización de competir, que es diferente del resto de organizaciones del sector.

Los modelos de negocio son modelos tan cercanos a la organización que nos explican cómo funciona esta. Un modelo de negocio debe explicar cómo funciona una organización y debe responder a tres preguntas: ¿Quién es el cliente? ¿Qué valora el cliente? Y ¿Cómo se va a generar dinero en este negocio? (Drucker, 1990). Bajo estas preguntas hay una lógica económica que debe explicar cómo se puede entregar valor al cliente a un coste apropiado.

La búsqueda de modelos de negocio innovadores es una de las formas que han tenido las organizaciones para desarrollarse y crecer. En este sentido, Magretta (2002) presenta un ejemplo sobre la creación de un modelo de negocio innovador en el siglo XIX, la creación de los cheques de viaje de American Express. En 1892 el presidente de American Express, J.C. Fargo, hizo un viaje por Europa. Durante este viaje tuvo importantes dificultades para traducir las letras de crédito a efectivo. Esto hizo que se preguntara cómo resolver este problema. Así fue como nació el robusto modelo de negocio de los cheques de viaje. Los clientes estaban satisfechos y los comerciantes aceptaron este medio de pago por la garantía que les ofrecía American Express. Asimismo, la creación de este modelo de negocio innovador tuvo externalidades positivas con otros sectores como el turismo. De esta forma la innovación en

modelos de negocio no sólo modifica las reglas en el sector en el que compite, sino que también puede afectar a otros sectores relacionados.

Crear un modelo de negocio tiene mucho que ver con escribir una nueva historia. Todas las nuevas historias son variaciones de antiguas. La cadena de valor (Porter, 1985) principal de los modelos de negocio innovadores, varía en cuanto a las actividades que se realizan y la forma en la que se realizan, para poder ofrecer una proposición de valor diferenciada respecto a los competidores, que genere más valor al cliente. Sin embargo, esas variaciones en las actividades a realizar en la cadena de valor son variaciones sobre la cadena de valor tradicional del sector. Es decir, no nacen como un diseño completamente nuevo de la cadena de valor, sino que se trata de una innovación de esta. Dependiendo de esta “forma de realizar las actividades” se puede generar mucho más valor para el cliente objetivo, que el resto de empresas del sector.

## **2.2.2 DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO**

No hay una definición generalmente aceptada sobre qué es un modelo de negocio. Sin embargo, el término es ampliamente utilizado, como se ha indicado anteriormente, tanto por académicos como por el mundo empresarial. Tras el análisis de la bibliografía de referencia se ha podido identificar una posible clasificación de las definiciones de modelo de negocio. Estas se han agrupado en función de dónde ponen el énfasis los diferentes autores, al definir modelo de negocio. En concreto, se han identificado tres escuelas: el modelo de negocio como generador de valor; el modelo de negocio como forma de arquitectura organizacional; y finalmente, el modelo de negocio como definición de la forma de operar. Se han elaborado las tablas 2.1, 2.2 y 2.3 con la definición de modelo de negocio de los principales investigadores del campo, agrupados en las tres escuelas.

La primera escuela considera principalmente que un modelo de negocio es un sistema que determina la forma en la organización genera valor. Este es un enfoque más centrado en “cómo debería ser el negocio” sin concretar en exceso el “cómo se debería hacer”. Autores relevantes de esta escuela incluyen, entre otros: (Davenport et al., 2006; Christensen et al., 2008; Skarzynski y Gibson, 2008; Yunus et al., 2010; Teece, 2010). A este bloque de autores se les ha clasificado, dentro de la “Escuela de pensamiento del modelo de negocio como generación de valor”.

Por otro lado, hay otros autores que al abordar el concepto de modelo de negocio, ponen el énfasis en conceptos de tipo organizativo. Este grupo de autores conforman la segunda y tercera escuela de pensamiento. Por un lado, la segunda escuela considera que un modelo de negocio es un sistema de actividades interdependientes que conforma la arquitectura

organizacional. Por tanto, se centra más en que la esencia de un modelo de negocio es el resultado de cómo se organizan los recursos y las capacidades en actividades concretas. Se centran más en responder a “cómo se puede hacer”, sobre la pregunta de “cómo debería ser”. Esta escuela está formada por un mayor número de autores relevantes como: (Viscio y Paternack, 1996; Timmers, 1998; Afuah y Tucci, 2000; Eisenmann et al., 2001; Schmid et al., 2001; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Afuah, 2004; Demil y Lecocq, 2010; Itami y Nishino, 2010; Gambardella y Mcgahan, 2010). Finalmente, la tercera escuela considera que un modelo de negocio es la forma en la que la organización opera, es decir, el reflejo o consecuencia de su estrategia realizada. Esta se centra en aspectos organizativos, pero incluye una variante sobre la escuela anterior, considera implícitamente que el modelo de negocio no tiene entidad propia, sino que es simplemente un reflejo o una consecuencia de las estrategias que se han realizado. Si se toman diferentes decisiones, cambiará el modelo de negocio, pero no tiene sentido tratar de modificar el modelo de negocio de forma directa para modificar la estrategia. Tan sólo se ha encontrado cuatro autores con esta visión del concepto de modelo de negocio, aunque por su interés merece la pena analizar (Hamel, 2000; Magetta, 2002; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010).



**Tabla 2.1: Concepto de Modelo de negocio como sistema generador de valor**

ESCUELA DE PENSAMIENTO	SISTESIS DE LA DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO	AUTORES PRINCIPALES	DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO
<p><b>Modelo de negocio como sistema de generación de valor</b></p>	<p><b>El Modelo de negocio es un sistema para generar valor para el cliente y capturar valor para la organización</b></p>	<p><b>Teece (2010)</b></p>	<p>La esencia de un modelo de negocio es la forma en la que una organización entrega valor a los clientes, les seduce para que le paguen por el valor entregado y convierte esos pagos en beneficios</p>
		<p><b>Yunus, Moingeon y Lehmann (2010)</b></p>	<p>Un modelo de negocio tiene tres partes: una proposición de valor, qué es la respuesta a: ¿Quién es nuestro cliente y qué le ofrecemos?; unos generadores de valor, que es la respuesta a: ¿Cómo entregamos valor a los clientes?; y una fórmula de generación de beneficios que captura valor para la organización</p>
		<p><b>Christensen, Johnson y Kagermann (2008)</b></p>	<p>Modelo de negocio se compone de cuatro elementos interrelacionados: La proposición de valor para el cliente, La fórmula de obtención de beneficios, los recursos y capacidades clave y los procesos clave. Mediante estos cuatro elementos interrelacionados las organizaciones crean y entregan valor para los clientes, así como capturan valor para ellas mismas.</p>
		<p><b>Skarzynski y Gibson (2008)</b></p>	<p>Modelo de negocio como el modelo conceptual que describe como una compañía crea, entrega y extrae valor.</p>
		<p><b>Davenport, Leibold y Voelpel (2006)</b></p>	<p>Un modelo de negocio es simplemente, la forma en la que una organización ha decidido hacer las cosas. Es decir, su sistema consistente para crear y entregar valor a los clientes y obteniendo un beneficio de esa actividad, así como una rentabilidad para sus accionistas.</p>

\* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2.2: Concepto de Modelo de negocio como arquitectura organizacional**

ESCUELA DE PENSAMIENTO	SISTESIS DE LA DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO	AUTORES PRINCIPALES	DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO
<b>Modelo de negocio cómo Arquitectura Organizacional</b>	<b>El Modelo de negocio es un sistema de actividades interdependientes que conforma la arquitectura organizacional</b>	<b>Demil y Lecoq (2010)</b>	Un modelo de negocio se refiere a la articulación entre diferentes áreas de las actividades de la organización diseñadas para producir una proposición de valor para los consumidores.
		<b>Itami y Noshino (2010)</b>	un modelo de negocio está compuesto por dos elementos: un sistema de negocio y un modelo de beneficios. El sistema de negocio es el sistema de trabajo para entregar sus productos o servicios a sus clientes. Un modelo de beneficios es un patrón de la intención de la organización sobre cómo generar beneficios en su negocio actual.
		<b>Gambardella y McGahan (2010)</b>	Un modelo de negocio es una aproximación organizacional para generar ingresos a un coste razonable, e incorporar asunciones sobre como crea y captura valor a la vez. La esencia es su sistema de negocio (conjunto de actividades) para controlar esos recursos y adaptarlos a lo largo del tiempo para garantizar que continúan siendo relevantes para los clientes de la organización (generadores de ingresos) y sus proveedores (generadores de costes).
		<b>Zott y Amit (2010)</b>	El contenido, estructura y gobierno de las transacciones diseñados para crear valor mediante la explotación de oportunidades de negocio.
		<b>Afuah &amp; Tucci (2000) y Afuah (2004)</b>	Un sistema determinado por sus componentes, la unión entre ellos y la dinámica que los mueve. Un conjunto de actividades que una organización realiza, cómo las realiza y cuándo las lleva a cabo.
		<b>Chesbrough y Rosenbloom (2002)</b>	Es un constructo que media entre los inputs tecnológicos y los outputs económicos. Así mismo, determina la cadena de valor de la organización.
		<b>Eisenmann et al. (2001)</b>	La naturaleza de los servicios que las firmas proveen a sus consumidores, y las actividades que se realizan para entregar esos servicios.
		<b>Schmid et al. (2001)</b>	Un Modelo de negocio se compone de seis elementos interrelacionadas: La misión, la estructura, los procesos, los ingresos, los temas legales y la tecnología.
		<b>Timmers (1998)</b>	El modelo de negocio incorpora tres conceptos: La arquitectura del producto, servicio, y la información que fluye; La descripción de los potenciales beneficios para los diferentes actores; y la descripción de las fuentes de ingresos.
		<b>(Viscio y Paternack, 1996)</b>	El modelo de negocio es un sistema que agrega valor conjunto sobre cinco partes: núcleo global (con cinco elementos clave: identidad, liderazgo, capacidades, misión y control de la misión), unidades de negocio, servicios, gobernanza y enlaces.

\* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2.3: Concepto de Modelo de negocio como forma de operar de la organización**

ESCUELA DE PENSAMIENTO	SISTESIS DE LA DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO	AUTORES PRINCIPALES	DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO
<b>Operacional</b>	<b>El Modelo de Negocio es la forma en la que la organización opera, o el reflejo de su estrategia realizada</b>	<b>Casadesus-Masanell y Ricart (2010)</b>	La forma en la que la empresa opera o el reflejo de la estrategia realizada. Está compuesto por dos partes: las decisiones adoptadas y las consecuencias derivadas de estas.
		<b>Magretta (2002)</b>	Los modelos de negocio son historias que explican cómo las organizaciones trabajan. Un buen modelo de negocio debe responder a las clásicas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? ¿Qué valora el cliente? ¿Cómo se hace dinero con este negocio? y ¿Cuál es la lógica que subyace en el negocio que explica cómo se entrega valor a un coste apropiado?
		<b>Hamel (2000)</b>	Un modelo de negocio es un concepto de negocio que se ha llevado a la práctica de forma efectiva. Se compone de cuatro partes: la estrategia principal, los recursos estratégicos, la relación con el cliente y la red generadora de valor.

\* Fuente: Elaboración propia

### 2.2.2.1 EL MODELO DE NEGOCIO COMO SISTEMA DE GENERACIÓN DE VALOR

Para este grupo de autores (ver Tabla 2.1) es prioritario el enfoque de que un modelo de negocio es el sistema por el que las organizaciones generan valor para los clientes. En alguno de ellos, adicionalmente, se resalta la importancia que tiene también el sistema por el que la organización no sólo genera valor para el cliente, sino que también genera valor para la propia empresa a través de la generación de beneficios. Por tanto, para esta escuela de pensamiento un modelo de negocio es, ante todo, un sistema que genera valor en ambas direcciones: para el cliente y para la propia organización.

A continuación se analizarán las principales aportaciones en la materia de cada uno de ellos, por orden cronológico, en función de la actualidad de la fecha de publicación de sus principales aportaciones a esta línea de investigación.

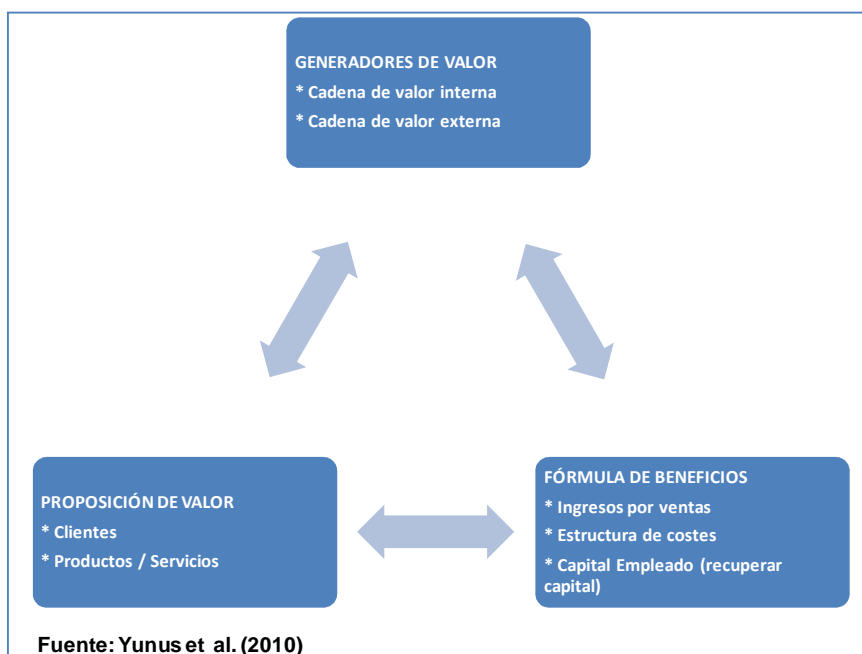
Para Teece (2010), un modelo de negocio consiste en un proceso de entregar valor a los clientes y otro de recibir valor para la empresa mediante el pago por el valor entregado. Por tanto, un modelo de negocio describe el diseño o la arquitectura de la forma de crear valor, entregarlo al cliente y los mecanismos para capturar valor para la organización. Dentro de estas reflexiones la dirección hace hipótesis sobre qué es lo que quieren los clientes, cómo lo quieren, cómo puede la compañía organizarse para poder satisfacer esas necesidades,

conseguir que le paguen por ello y así conseguir un beneficio. Siempre que una empresa se establece, ya sea de forma explícita o implícita, se emplea un particular modelo de negocio que describe el diseño o la arquitectura de la forma en la que se crea valor, se entrega ese valor y los mecanismos para capturar valor que utiliza. Un modelo de negocio articula la lógica y provee datos y otras evidencias que demuestran como un modelo de negocio crea y entrega valor a los consumidores.

Yunus et al. (2010) también considera que un modelo de negocio radica en la forma de generar valor, pero concreta la propuesta diferenciando tres partes: una proposición de valor, qué es la respuesta a: ¿Quién es nuestro cliente y qué le ofrecemos?; unos generadores de valor, que es la respuesta a: ¿Cómo entregamos ese valor a nuestros clientes? Esto incluye no sólo la cadena de valor de la empresa (interna), sino también el valor de red con sus proveedores y aliados; y finalmente, una fórmula de generación de beneficios que captura valor para la organización, procedente de los ingresos generados al ofrecer la proposición de valor, y como los costes se estructuran y el capital es utilizado para generar valor.

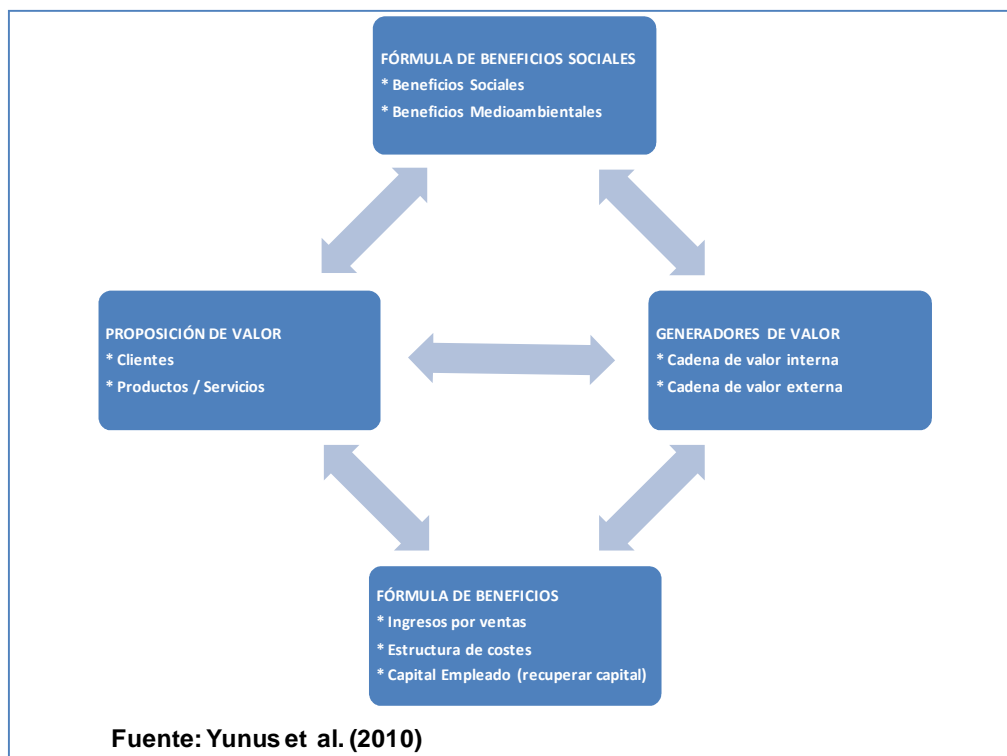
Asimismo, Yunus et al. (2010) incorporan el concepto de modelo de negocio social, a diferencia del modelo de negocio de cualquier organización. (ver Figuras 2.1 y 2.2)

**Figura 2.1: Partes de un modelo de negocio (Yunus et al., 2010)**



Si el modelo de negocio es de tipo social se incluirá una cuarta parte: la ecuación de beneficio social y medioambiental (ver Figura 2.2)

**Figura 2.2: Partes de un modelo de negocio social (Yunus et al., 2010)**



Las similitudes entre un modelo de negocio innovador de tipo social y otro que no lo es son tres: Pone a prueba el conocimiento convencional y las asunciones tomadas como básicas; encuentra socios que resultan complementarios; y se lleva a cabo continuamente un proceso de experimentación. Sin embargo, los modelos innovadores sociales se caracterizan por que además presentan otras dos características: favorecen a los accionistas que buscan también objetivos sociales; y definen claramente el objetivo social que se desea conseguir.

La aportación de Christensen, Johnson y Kagermann (2008) es muy aclaradora en cuanto a qué elementos componen un modelo de negocio. De esta forma considera que son cuatro elementos interrelacionados: la proposición de valor para el cliente, la fórmula de obtención de beneficios, los recursos y capacidades clave y los procesos clave. Mediante estos cuatro elementos interrelacionados las organizaciones crean y entregan valor para los clientes, así como capturan valor para ellas mismas. Asimismo, considera que el primer elemento de un modelo de negocio debe ser la creación de una posición de valor. Para tener una posición de valor que realmente genere valor para los clientes es necesario poder responder satisfactoriamente al menos tres preguntas: ¿Quién es mi consumidor objetivo?; ¿Cuál es la necesidad que pretendo satisfacer o el problema que deseo resolver?; y ¿Con qué producto o servicio voy a satisfacer esa necesidad del cliente? Es importante analizar no sólo el producto o

servicio ofrecido sino también ¿cómo voy a hacer llegar esa proposición de valor al cliente? Podría ocurrir que una organización tenga una proposición de valor estupenda, pero el cliente no la pueda aprovechar. Ya sea porque no tiene acceso a los canales de distribución o por qué no está el cliente en condiciones de asimilar ese valor generado para él. Es decir, no lo sabe apreciar. Una vez que la organización puede responder satisfactoriamente estas preguntas se puede garantizar que la organización tiene algo que genera valor para el cliente. Es decir, tiene una proposición de valor para el cliente. El segundo elemento a tener en cuenta es la forma en la que la organización va a captar valor para si misma mediante la implantación de ese modelo de negocio. Es decir ¿Cómo va a ganar dinero? Si una empresa generara valor para el cliente, pero no retuviera valor para ella, su modelo de negocio no sería viable. Para analizar la fórmula de obtención de beneficios es necesario analizar cuatro elementos: El modelo de ingresos, Los costes de estructura, Análisis de los márgenes por operación y la velocidad de consumo de recursos. El modelo de ingresos y el análisis de los márgenes se refieren a la aplicación de la fórmula tradicional de que el beneficio es igual al precio por el volumen. Esto debe llevar a plantearse si es un negocio con poca rotación y mucho margen o se trata de un negocio con mucha rotación y poco margen. Existen algunos negocios que consiguen grandes rotaciones y grandes márgenes. Estos son los menos, pero existen casos como productos de gran consumo muy diferenciados cuyos costes totales unitarios son reducidos, pero disfrutan de una demanda rígida, por lo que el precio puede ser elevado. De esta forma se obtiene márgenes importantes, como por ejemplo el caso Coca-Cola. En segundo lugar se deben analizar el modelo de costes de estructura para llevar a cabo el modelo de negocio. Se deben analizar los costes de los activos clave, los costes directos, indirectos y la generación de economías de escala. Finalmente y como consecuencia de los anteriores se obtiene la velocidad a la que se consumen los recursos para conseguir los resultados esperados.

En tercer lugar se debe analizar los recursos y capacidades clave para poder llevar a cabo la proposición de valor para el cliente. Algunas de estos recursos podrían ser: la cualificación del personal, la tecnología (Navas, 1994), canales de distribución, alianzas estratégicas, creación de marcas, gestión del conocimiento (Aramburu, Saenz y Rivera, 2006), innovación continua, etc. Es necesario tener acceso a todos los recursos y capacidades críticos para responder a las necesidades del cliente, en caso contrario no se podrá satisfacer la propuesta de valor de una forma efectiva.

Finalmente se deben definir los procesos críticos, las normas y las reglas de conducta que harán posible la utilización de los recursos y capacidades para satisfacer de forma adecuada la proposición de valor del cliente. Es decir, los engranajes que harán que los recursos y capacidades se incorporen de forma efectiva para dar respuesta a la proposición de valor del cliente de una forma rentable para la organización. En este sentido Christensen et al. (2008),

han tenido en cuenta de forma implícita la realización de una serie de actividades conducentes a generar valor, por lo que se podría incluir en su definición el concepto de cadena de valor (Porter, 1985).

Para Skarzynski y Gibson (2008) un modelo de negocio describe como una compañía crea, entrega y extrae valor. Este incluye una serie de componentes que están integrados y que se pueden considerar como oportunidades para la innovación y la adquisición de ventajas competitivas. Es relevante de esta definición la introducción del concepto de que un modelo de negocio es una oportunidad para innovar y de esta forma conseguir ventajas competitivas sostenibles sobre sus competidores. Mediante una serie de componentes integrados, las organizaciones, están en condiciones de crear, entregar y capturar valor de forma distinta que sus competidores. Esto les ofrece la posibilidad de obtener ventajas sobre el resto de empresas del sector.

Finalmente, Davenport, Leibold y Voelpel (2006) consideran que un modelo de negocio es simplemente, la forma en la que una organización ha decidido hacer las cosas. Es decir, su sistema consistente para crear y entregar valor a los clientes y obteniendo un beneficio de esa actividad, así como una rentabilidad para sus accionistas. Estos autores se podían haber clasificado tanto en esta escuela de pensamiento, ya que destaca el modelo de negocio como un sistema para generar valor; como en la tercera escuela, ya que considera el modelo de negocio como un reflejo de la forma de operar de las organizaciones. Ambas visiones son complementarias y pueden ser integradas en una definición integradora.

### **2.2.2.2 EL MODELO DE NEGOCIO COMO ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL**

Para este grupo de autores (ver Tabla 2.2) el foco del concepto de modelo de negocio se centra en cómo la organización se organiza para crear y distribuir valor de una forma rentable.

Para Demil y Lecocq (2010) la definición de modelo de negocio se centra en la realización de actividades relacionadas para producir una proposición de valor para los consumidores". Consideran que este concepto tiene dos utilidades diferentes. Por una lado, una aproximación estática, que permite entender la coherencia de los componentes del modelo de negocio y como se relacionan entre sí. Esta visión permite construir tipologías y estudiar la relación entre el modelo de negocio y el rendimiento esperado. Desde este punto de vista todo modelo de negocio tiene tres componentes: Recursos y capacidades; estructura organizativa; y una proposición de valor. La segunda aproximación, tiene un enfoque transformacional. Es una herramienta para promover el cambio y la innovación para la organización o incluso el modelo de negocio en si. Es decir, es una herramienta para analizar cómo cambiar una organización.

Por su parte, Itami y Noshino (2010) proponen que un modelo de negocio está compuesto por dos elementos: un sistema de negocio y un modelo de beneficios. El sistema de negocio es el sistema de trabajo (sistema de producción y entrega) que la organización diseña, dentro de sus límites, para entregar sus productos o servicios a sus clientes. Un modelo de beneficios es un patrón de la intención de la organización sobre cómo generar beneficios en su negocio actual. Mientras que el modelo de beneficios es más llamativo, dado que está conectado directamente con la línea de resultados; sin embargo, el sistema de negocio es lo realmente importante, ya que hace el trabajo real y acelera el aprendizaje (Aramburu, 2000) para el futuro. El diseño del sistema de negocio actual determinará los activos clave futuros, así como sus operaciones diarias permiten aprender para modificar las capacidades de las organizaciones para afrontar los retos del futuro. Gambardella y McGahan (2010) tienen una visión mecanicista del modelo de negocio como mecanismo para convertir las ideas en ingresos a un coste razonable, mediante la realización de unas actividades y la utilización de unos recursos.

Para Zott y Amit (2010), un modelo de negocio es el contenido, estructura y gobierno de las transacciones diseñados para crear valor mediante la explotación de oportunidades de negocio. Aunque también lo definen como un sistema de actividades interdependientes que trasciende el enfoque de la firma y supera sus límites. Es por tanto una decisión crítica para el emprendedor que crea una nueva firma y crucial, incluso más difícil, para los gestores encargados en modificar el antiguo modelo de negocio para afrontar con éxito el futuro. En caso de realizar este rediseño del modelo de negocio proponen dos grupos de parámetros a tener en cuenta. En primer lugar, los relativos a elementos de diseño (contenido, estructura y gobernanza) estos describen la arquitectura del sistema de actividades. En segundo lugar los relativos a características del diseño (novedades, fidelidad del cliente, complementariedades y eficiencia).

Encontramos un enfoque mayor en el concepto de cadena de valor o conjunto de actividades que generan valor en Afuah y Tucci (2000). Estos autores proponen que un modelo de negocio es un sistema determinado por sus componentes, la unión entre ellos y la dinámica que los mueve. Sin embargo, Afuah (2004) concreta en un trabajo posterior que un modelo de negocio es un conjunto de actividades que una organización realiza, cómo las realiza y cuándo las lleva a cabo, es decir, cómo son sus procesos. Es decir, estos autores dan especial relevancia a la relación dinámica entre los componentes del modelo de negocio para ser capaces de realizar unas actividades concretas. Estos componentes cohesionados de alguna forma para realizar las actividades características de la organización, son el modelo de negocio.

En esta línea Chesborough y Rosenbloom (2002) destacan que el concepto de modelo de negocio es un constructo que media entre los inputs tecnológicos y los outputs económicos.



Asimismo, determina la cadena de valor de la organización. Asimismo, el modelo de negocio debe de cubrir las siguientes funciones (Chesbrough, 2010):

- Articular la proposición de valor.
- Identificar el segmento de mercado.
- Estructurar la cadena de valor requerida para crear y distribuir la oferta y los activos complementarios necesarios para soportar su posición en la cadena de valor.
- Detallar los mecanismos de ingresos por los que la firma obtendrá el pago por el producto o servicio.
- Estimar los costes de estructura y el potencial de beneficios.
- Describir la posición de la organización dentro de la red generadora de valor junto con clientes y proveedores.
- Formular la ventaja competitiva por la que la organización innovadora conseguirá y mantendrá su ventaja competitiva sobre sus rivales.

Eisenmann et al. (2001) considera que un modelo de negocio se refiere a la naturaleza de los servicios que las firmas proveen a sus consumidores, y las actividades que se realizan para entregar esos servicios. Por tanto el modelo de negocio está caracterizado por las actividades que realiza. Esas actividades van enfocadas a realizar unos productos o servicios. Por tanto, para estos autores un modelo de negocio se aprecia por los productos o servicios que ofrece. Si esos servicios generan mayor o menor valor al cliente será una consecuencia de la estrategia, no del modelo de negocio. Otros autores como Schmid et al. (2001) concretan los elementos del modelo de negocio en seis elementos genéricos: La misión, la estructura, los procesos, los ingresos, los temas legales y la tecnología. Consideran que para diseñar un modelo de negocio es necesario considerar los seis elementos de forma conjunta. Por tanto un modelo de negocio es simplemente la articulación conjunta de estos seis elementos. Para Timmers (1998) la definición de modelo de negocio incorpora tres conceptos: la arquitectura del producto, servicio, y la información que fluye, incluyendo la descripción de varios actores del modelo de negocio y sus roles; la descripción de los potenciales beneficios para los diferentes actores; y la descripción de las fuentes de ingresos. Finalmente, a mediados de los años 90, Viscio y Pasternack (1996) consideran que un modelo de negocio se compone de cinco elementos: núcleo global -con cinco elementos clave: identidad, liderazgo, capacidades, misión y control de la misión-, unidades de negocio, servicios, gobernanza y enlaces. El modelo debe generar un sistema que agregue valor conjunto sobre el valor de cada una de las partes.

### **2.2.2.3 EL MODELO DE NEGOCIO COMO FORMA DE OPERAR DE LAS ORGANIZACIONES**

Esta última escuela (ver Tabla 2.3) sobre el concepto de modelo de negocio considera que el concepto de modelo de negocio es simplemente la forma en la que opera la organización y por tanto el reflejo de su estrategia realizada. Por tanto se incluye una visión nueva que consiste en considerar que el modelo de negocio es una proyección de las decisiones estratégicas tomadas. No se trata de algo modificable directamente sino que es la consecuencia o el reflejo de lo que se ha llevado a la práctica. Esta visión la tienen pocos autores, pero representan una visión interesante. Por su parte Casadesus-Masanell y Ricart (2010), consideran que un modelo de negocio es la forma en la que la empresa opera. Para operar de una determinada forma u otra, la organización debe tomar decisiones. Dan por supuesto que estas operaciones tratan de generar más valor para el cliente y la organización y consideran que estas decisiones son de todos los ámbitos de la organización: política de personal, política de calidad, iniciativas de producción o marketing, precio de los servicios, y otras muchas. Al igual que ocurre con la ley causa-efecto, estas decisiones tienen consecuencias. De esta forma, es evidente que una política de precios bajos tendrá un efecto positivo en el volumen de ventas. Una política de retribuciones altas tendrá un efecto en la calidad del personal y su motivación. Y así se puede comprobar cómo cada decisión tomada tiene un efecto en la organización. Por su parte, Magretta (2002), asimila el concepto de modelo de negocio con el de historias “storytelling” que explican cómo las organizaciones trabajan. Un buen modelo de negocio debe responder a las clásicas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? ¿Qué valora el cliente? ¿Cómo se hace dinero con este negocio? y ¿Cuál es la lógica que subyace en el negocio que explica cómo se entrega valor a un coste apropiado? Finalmente, Hamel (2000) considera que los conceptos de modelo de negocio y el concepto de negocio son lo mismo. Un modelo de negocio es un concepto de negocio que se ha llevado a la práctica de forma efectiva. Para Hamel un concepto de negocio se compone de cuatro partes: la estrategia principal, los recursos estratégicos, la relación con el cliente y la red generadora de valor. Entre estos cuatro componentes los elementos que cohesionan el concepto de negocio son: los beneficios para el consumidor, la configuración de competencias y los límites de la organización.

#### **2.2.2.4 PROPUESTA DE DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO**

Una vez analizados los autores más relevantes de la materia al momento actual, se propone una definición de modelo de negocio que sintetice y a su vez, comprenda las visiones de los autores analizados. En concreto, se propone la siguiente definición de modelo de negocio que trata de recoger los principales puntos aportados por las tres escuelas:

*“Un modelo de negocio es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de recursos y capacidades para realizar unas actividades interdependientes que conforman la arquitectura organizacional y que son el reflejo de la estrategia realizada”.*

En primer lugar reconoce un modelo de negocio como un sistema que genera valor (Bueno et al., 2006; Navas y Guerras, 2006) para el cliente. Si un modelo de negocio no generara valor para el cliente tendrá sentido y acabaría desapareciendo. Un modelo de negocio que en el pasado generaba valor al cliente, en el momento que deja de generarlo acabará desapareciendo. La mayoría de empresas grandes que han sobrevivido muchos años lo han logrado gracias a que han cambiado su modelo de negocio para adaptarse al entorno. Un caso bien conocido es el de IBM. Esta organización centrada en crear grandes ordenadores en los años 80 ha sabido modificar su modelo de negocio hacia los servicios. Esto le ha permitido mantenerse como una compañía líder del mercado de las nuevas tecnologías. Otro ejemplo muy llamativo es el caso de Nokia, empresa dedicada a la madera y a la fabricación de caucho, cambió completamente su modelo de negocio para entrar como empresa destacada en la fabricación de teléfonos móviles y dispositivos IT. Finalmente poner el ejemplo de UBE Industries, empresa con más de cien años de historia que comenzó siendo una empresa de minería de carbón y que hoy destaca internacionalmente por sus innovaciones en química fina y vanguardia en productos derivados de la petroquímica.

Asimismo, un modelo de negocio debe generar valor para la propia organización. Todo modelo de negocio debe generar beneficios a medio plazo para que sea sostenible. En ocasiones estos modelos de negocio obtienen estos por vías distintas a su actividad principal. Esta es una importante fuente de ingresos de los modelos de negocio generados a raíz de la tecnología de internet. Se produce y entrega la actividad principal sin apenas costes, pero que generan vías de ingresos alternativas como la publicidad o la venta de otros productos relacionados. Casos como los de las líneas aéreas de bajo coste que se financian adicionalmente con subvenciones, publicidad o servicios adicionales como comida, equipaje, etc. Otro caso interesante es el los medios de comunicación gratuitos o las redes sociales que ofrecen información gratuita o formas de relación novedosas y se financian vía anuncios o vía cobro de tarifas a los usuarios profesionales.

Finalmente, se indica en la definición que todo modelo de negocio utiliza unos recursos limitados que gestiona mediante unas determinadas capacidades que, en muchos casos, le son únicas. La disposición de estos recursos y capacidades también son imprescindibles para el éxito del modelo de negocio. Si se dispone del sistema para generar valor al cliente y para la propia organización, se tiene la idea de modelo de negocio. Es decir, se tiene ¿Qué se quiere hacer? Pero es necesario llevarlo a la práctica, para lo que se necesitará adicionalmente conocer ¿Cómo se va a llevar a la práctica? y ¿Con qué recursos y capacidades?

Todos estos recursos y capacidades servirán para realizar las actividades que efectivamente ejecuten la idea de modelo de negocio. Este conjunto de actividades son el resultado de lo que se quiere hacer con los limitados recursos y capacidades de los que se dispone.

Si se analizan las organizaciones como observaciones de elementos de laboratorio. Se observa que realizan un conjunto de actividades o formas de operar, que son consecuencia de la estrategia que ha llevado a cabo. Por eso los autores de la tercera escuela consideran el modelo de negocio como una evidencia o reflejo de lo que ya está ocurriendo en la organización y que depende de las decisiones que se han tomado en el pasado.

Las primeras dos escuelas analizan el modelo de negocio “a priori” o como un sistema organizativo diseñado para generar unos valores con unos recursos y capacidades limitados. La última escuela analiza la misma verdad desde una perspectiva “a posteriori” o cómo estas realizan una serie de actividades que son el hecho observado. Ambas visiones del modelo de negocio son interesantes dado que son complementarias de una misma realidad que es el modelo de negocio de cada organización y la forma en la que se relacionan con el entorno competitivo.

### 2.2.3 ELEMENTOS DE UN MODELO DE NEGOCIO

En este epígrafe se pretende identificar los elementos que componen un modelo de negocio, a partir de las definiciones aportadas por los diversos autores (ver Tablas 2.4, 2.5 y 2.6).

**Tabla 2.4: Elementos de un modelo de negocio según la escuela: “modelo de negocio como sistema generador de valor”**

ESCUELA DE PENSAMIENTO	SISTESIS DE LA DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO	AUTORES PRINCIPALES	PROPOSICIÓN DE VALOR	CADENA DE VALOR	PROCESOS	RECURSOS Y CAPACIDADES
Modelo de negocio como sistema de generación de valor	El Modelo de negocio es un sistema para generar valor para el cliente y capturar valor para la organización	Teece (2010)	Referencia			
		Yunus, Moingeon y Lehmann (2010)	Referencia			
		Christensen, Johnson y Kagermann (2008)	Referencia	Referencia implícita	Referencia	Referencia
		Skarzynski y Gibson (2008)	Referencia			
		Davenport, Leibold y Voelpel (2006)	Referencia	Referencia implícita	Referencia implícita	

\* Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar como para los autores agrupados en esta escuela del “modelo de negocio como sistema generador de valor” (ver Tabla 2.4) es ante todo, una proposición de valor, tanto para generar valor para el cliente, como para capturar valor para la organización. Destaca Christensen et al. (2008) por su visión integradora al incorporar los cuatro elementos.

**Tabla 2.5: Elementos de un modelo de negocio según la escuela: “modelo de negocio como arquitectura organizacional”**

ESCUELA DE PENSAMIENTO	SISTESIS DE LA DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO	AUTORES PRINCIPALES	PROPOSICIÓN DE VALOR	CADENA DE VALOR	PROCESOS	RECURSOS Y CAPACIDADES
<b>Modelo de negocio cómo Arquitectura Organizacional</b>	El Modelo de negocio es un sistema de actividades interdependientes que conforma la arquitectura organizacional	Demil y Lecoq (2010)	Referencia	Referencia	Referencia implícita	
		Itami y Noshino (2010)	Referencia	Referencia implícita	Referencia implícita	
		Gambardella y McGahan (2010)	Referencia	Referencia implícita	Referencia implícita	Referencia
		Zott y Amit (2010)	Referencia	Referencia implícita	Referencia implícita	
		Afuah & Tucci (2000) y Afuah (2004)		Referencia implícita	Referencia implícita	
		Chesbrough y Rosenbloom (2002)	Referencia	Referencia	Referencia implícita	
		Eisenmann et al. (2001)	Referencia implícita	Referencia implícita		
		Schmid et al. (2001)	Referencia	Referencia implícita	Referencia	Referencia implícita
		Timmers (1998)	Referencia implícita	Referencia implícita	Referencia implícita	
(Viscio y Paternack, 1996)	Referencia implícita	Referencia implícita				

\* Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2.6: Elementos de un modelo de negocio según la escuela: “modelo de negocio como forma de operar la organización”**

ESCUELA DE PENSAMIENTO	SISTESIS DE LA DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO	AUTORES PRINCIPALES	PROPOSICIÓN DE VALOR	CADENA DE VALOR	PROCESOS	RECURSOS Y CAPACIDADES
<b>Operacional</b>	El Modelo de Negocio es la forma en la que la organización opera, o el reflejo de su estrategia realizada	Casadesus-Masanell y Ricart (2010)	Referencia implícita	Referencia implícita	Referencia	
		Magretta (2002)	Referencia	Referencia implícita	Referencia implícita	
		Hamel (2000)	Referencia	Referencia implícita	Referencia implícita	Referencia

\* Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar como para este segundo y tercer grupo de autores (ver Tabla 2.5 y 2.6), el concepto de modelo de negocio no sólo se centra en la proposición de valor, sino que ya sea de forma explícita o implícita, incorpora los otros dos elementos: cadena de valor o conjunto de actividades que generan valor y los procesos. Finalmente, son pocos los autores que incorporan los recursos y las capacidades como parte del modelo de negocio. Sin embargo, este será un elemento que tomará especial relevancia en los modelos de negocio innovadores.

En la Tabla 2.7 se sintetizan las referencias bibliográficas de los autores consultados que incluyen en la definición de modelo de negocio alguno de los siguientes elementos que componen un modelo de negocio: Proposición de valor, cadena de valor, procesos y recursos y capacidades.

**Tabla 2.7: Elementos del modelo de negocio (Referencias bibliográficas)**

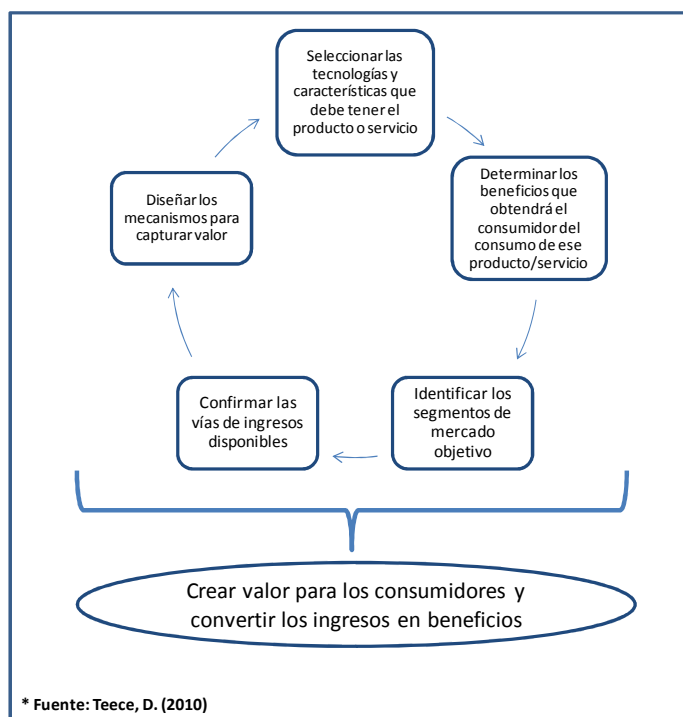
	AUTORES	
	REFERENCIA	REFERENCIA IMPÍCITA
<b>PROPOSICIÓN DE VALOR</b>	(Viscio y Paternack, 1996; Timmers, 1998; Afuah & Tucci, 2000; Eisenmann et al., 2001; Schmid et al., 2001; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Afuah, 2004; Davenport, Leibold y Voelpel, 2006; Christensen, Johnson y Kagermann, 2008; Skarzynski y Gibson, 2008; Demil y Lecoq, 2010; Itami y Noshino, 2010; Gambardella y McGahan, 2010; Zott y Amit, 2010; Teece, 2010; Yunus, Moingeon y Lehmann, 2010)	(Viscio y Paternack, 1996; Timmers, 1998; Eisenmann et al., 2001; Schmid et al. (2001); Casadesus-Masanell y Ricart, 2010)
<b>CADENA DE VALOR</b>	(Afuah & Tucci, 2000); Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Afuah, 2004; Demil y Lecoq, 2010; Itami y Noshino, 2010; Gambardella y McGahan, 2010; Zott y Amit, 2010)	(Viscio y Paternack, 1996; Timmers, 1998; Afuah y Tucci, 2000; Hamel, 2000; Eisenmann et al., 2001; Schmid et al., 2001; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Afuah, 2004; Davenport, Leibold y Voelpel, 2006; Skarzynski y Gibson, 2008; Christensen, Johnson y Kagermann, 2008; Demil y Lecoq, 2010; Itami y Noshino, 2010; Gambardella y McGahan, 2010; Zott y Amit, 2010; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010)
<b>PROCESOS</b>	(Schmid et al., 2001; Christensen, Johnson y Kagermann, 2008; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010)	(Timmers, 1998; Afuah y Tucci, 2000; Hamel, 2000; Magretta, 2002; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Afuah, 2004; Davenport, Leibold y Voelpel, 2006; Skarzynski y Gibson, 2008; Demil y Lecoq, 2010; Itami y Noshino, 2010; Gambardella y McGahan, 2010; Zott y Amit, 2010)
<b>RECURSOS Y CAPACIDADES</b>	(Hamel, 2000; Christensen, Johnson y Kagermann, 2008; Gambardella y McGahan, 2010)	(Schmid et al., 2001)

## 2.2.4 RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DE UN MODLO DE NEGOCIO

A continuación se revisarán las recientes aportaciones de (Teece, 2010; Zott y Amitt, 2010 y Casadesus-Masanell y Ricart,2010) sobre el diseño de un modelo de negocio. En este sentido, para Teece (2010), son cinco los elementos que debe tener en cuenta para diseñar un modelo de negocio de forma que se consiga crear valor para los clientes y generar beneficios (ver

Figura 2.3): a) Seleccionar las tecnologías y características que debe tener el producto o servicio; b) Determinar los beneficios que obtendrá el consumidor del consumo de ese producto/servicio; c) identificar los segmentos de mercado objetivo; d) confirmar las vías de ingresos disponibles; y e) diseñar los mecanismos para capturar valor.

**Figura 2.3: Elementos de diseño del Modelo de Negocio según Teece, D. (2010)**

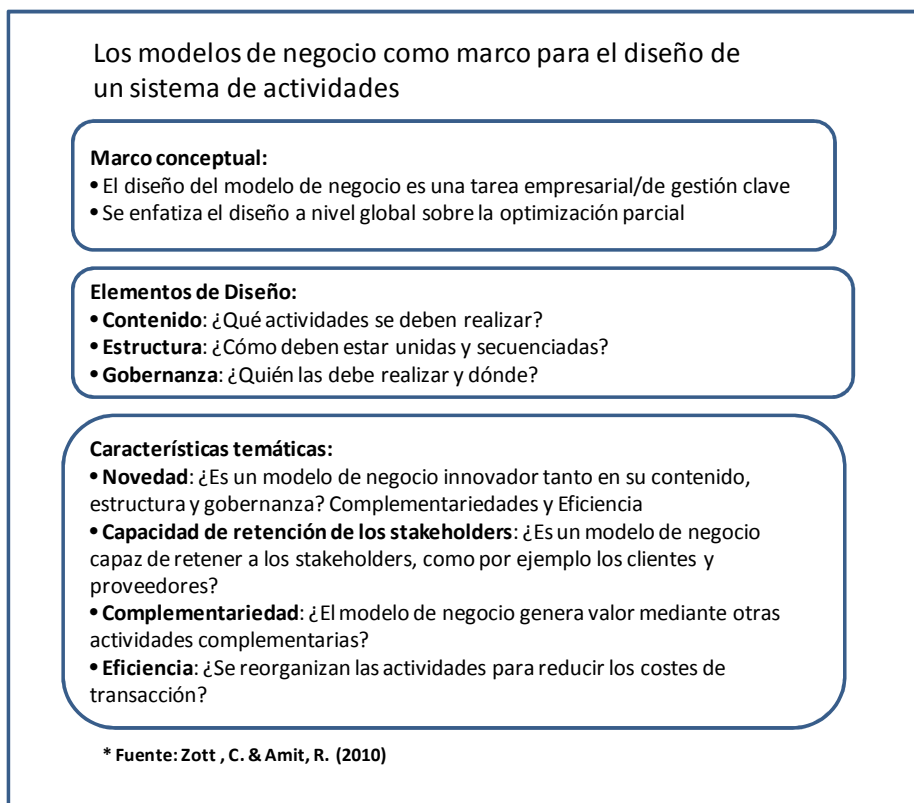


Los puntos relativos al diseño de un buen modelo de negocio están interrelacionados con la principal pregunta que se plantean los analistas estratégicos: ¿Cómo se construye una ventaja competitiva sostenible y así conseguir beneficios superiores? Un modelo de negocio debe por tanto definir como una organización crea y entrega valor a sus clientes y convierte los pagos recibidos en beneficios. Por otro lado, Zott y Amit (2010) proponen un esquema para el diseño de un modelo de negocio (ver figura 2.4) Consideran que un modelo de negocio es un sistema



de actividades por lo que se debe determinar cómo es el contenido, estructura y gobierno de estas. Asimismo se deben diseñar de acuerdo a cuatro características temáticas: Contenido innovador, capacidad de retención de stakeholders, complementariedades y eficiencia.

**Figura 2.4: Diseño de un modelo de negocio (Zott y Amit, 2010)**



Los elementos de diseño son tres: contenido, estructura y gobernanza. El contenido del sistema de actividades se refiere a la selección de aquellas actividades que van a ser realizadas. Por tanto se requieren una serie de recursos y capacidades para llevarlas a cabo. Es crítico para el diseño del modelo de negocio elegir las actividades a realizar dado que esto determinará el valor que recibe el cliente a través de esas actividades. Al determinar la estructura del modelo de negocio se identifica como esas actividades están relacionadas y secuenciadas entre ellas. Asimismo determina cuáles tienen una especial relevancia. De esta forma cuando IBM decide cambiar su modelo de negocio desde un fabricante de hardware a una empresa de servicios, lo hace enfocando su actividad más en actividades como la consultoría, el mantenimiento de tecnologías de la información y otros servicios. Todas ellas eran actividades que apenas tenían importancia hacía una década. Al determinar qué actividades son prioritarias y las conexiones entre ellas se puede modificar el modelo de negocio. Finalmente, la determinación de la gobernanza del sistema de actividades se refiere a determinar los responsables de realizar las

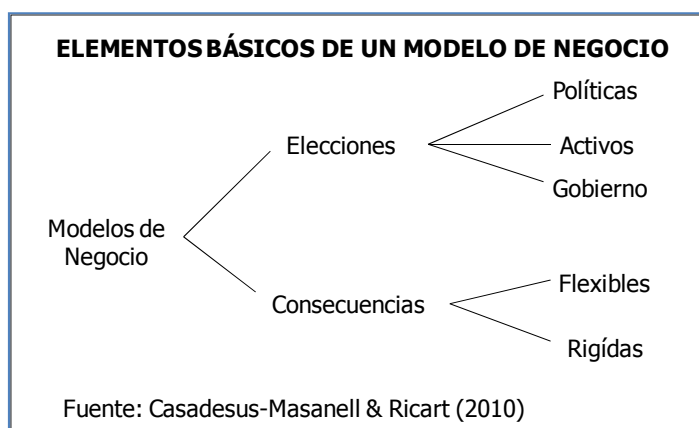
actividades, así como el sistema de identificación de quién genera más valor en la realización de una actividad para el modelo de negocio.

Asimismo, los modelos de negocio se pueden caracterizar por cuatro aspectos que detallan el sistema de generación de valor: Novedad, capacidad de retención de stakeholders, complementariedades y eficiencia. En primer lugar, puede ser un modelo de negocio innovador o novedoso. Esto se puede obtener mediante la realización de nuevas actividades (contenido), interconectando las actividades de una forma diferente (estructura), o mediante la utilización de nuevas formas de gobernar las actividades (gobernanza). Un ejemplo prominente de esta característica es Apple. Este estaba dedicado a la innovación en productos, más concretamente ordenadores personales. Mediante la creación del iPod y la asociación con el negocio de las descargas globales, mediante iTunes había creado un modelo de negocio innovador. Al incorporar la distribución de música como actividad había creado una novedad de contenido. Al unir esta actividad con el desarrollo del hardware de iPod, había dado lugar a una novedad en la estructura. Y finalmente, al digitalizar la música y generar muchas sub-actividades sobre descargas legales para sus clientes, había creado una novedad de gobernanza. En segundo lugar, es necesario analizar si es un modelo de negocio capaz de retener a los stakeholders o grupos de interés. Por ejemplo, el sistema de actividades de eBay hace que la mayoría del trabajo lo realicen los vendedores. Estos se encargan de realizar el marketing y las actividades de venta de sus productos, como fotografiar el producto y comentarlo. Esos vendedores para eBay son los clientes. Por tanto se consigue que los clientes trabajen para el propio negocio. Además, con una base de posibles clientes muy grande, los vendedores saben que tienen más posibilidades de vender muchos productos si fijan un precio bajo. Esto a su vez consigue bajar el precio todavía más. Resulta también muy clarificador el caso de Facebook, en el que los usuarios dedican mucho tiempo a personalizar y llenar de contenido esta página web. Por ello, no sólo están trabajando para el éxito de ese modelo de negocio, sino que además quedan atrapados ya que si quisieran cambiar de red social deberían realizar todo ese trabajo de nuevo. En tercer lugar, se analizan la existencia de complementariedades u obtención de sinergias mediante la integración de actividades de la cadena de valor. Es decir, La conexión de actividades en un sistema genera más valor que realizar esas actividades por separado. Por ejemplo, para la banca comercial la actividad de prestar dinero se complementa con la actividad de captar recursos. De forma que ambas están muy relacionadas. En el sector de la industria de las piedras preciosas, la distribución y el pulido de estas son actividades altamente complementarias, ya que permiten personalizar las joyas al gusto de los clientes. Finalmente, la eficiencia en el diseño se centra en como las organizaciones diseñan su sistema de actividades para reducir los costes de transacción. Por ejemplo, en la industria del refinado de petróleo hay

una tendencia a integrarse verticalmente para reducir los costes transaccionales y además garantizar el suministro de su principal recurso.

Para Casadesus-Masanell y Ricart (2010), el diseño de un modelo de negocio está compuesto por dos partes principales: las decisiones adoptadas y las consecuencias derivadas de estas decisiones. A efectos ilustrativos, se trata de comparar un modelo de negocio con una máquina. Por supuesto las organizaciones son muy distintas que las máquinas pero la comparación es instructiva. Cada pieza de máquina realiza una función determinada. La elección de las distintas piezas nos dará una maquinaria u otra. Pero más importante aún es el orden en el que coloco las piezas. Según la colocación se tendrá una maquinaria inútil o de máxima eficiencia. Por ello existe el tercer elemento de los modelos de negocio y fundamental que es la coherencia de estas relación de decisiones-consecuencias en modelos de negocio que generen círculos virtuosos y ventajas competitivas sostenibles. En la Figura 2.5 se muestran los elementos básicos de los modelos de negocio.

**Figura 2.5: Elementos básicos de un modelo de negocio (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010)**



Sobre las elecciones se pueden destacar tres grupos de decisiones: sobre las políticas, los activos o los mecanismos de gobierno.

Las “*políticas*” se refieren a un conjunto de decisiones relacionadas sobre un aspecto concreto de sus operaciones. Con la decisión de políticas se pretende que exista la mayor coherencia posible entre todas las decisiones tomadas sobre un aspecto operativo concreto de una organización. Por ejemplo, la política retributiva de una organización, debe incluir todas las decisiones relativas a este asunto y con el máximo nivel de coherencia posible entre ellas. Otros ejemplos de políticas en las organizaciones son: relación con proveedores, inversión, trato con clientes, localización, relación con inversores, etc.

Los “*activos*”, se refiere a la elección de activos tanto tangibles como intangibles. En el caso de los tangibles, es muy fácil analizar la decisión de adquirir una serie de activos y de unas características determinadas. Las elecciones de los activos intangibles son más difíciles de analizar, ya que habitualmente no son adquiribles directamente, sino que se generan internamente mediante la aplicación correcta de políticas. En algunos casos se puede adquirir tecnología (López, 2010) o comprar patentes, etc.

Sobre los mecanismos de gobierno de políticas y activos se refiere a los contratos o acuerdos que conceden derechos de uso sobre estos. Por ejemplo, en el negocio de las líneas aéreas, que necesita una flota de aviones para sus procesos, estos pueden ser en propiedad, arrendamos o mediante una fórmula de leasing por un tercero. Aunque esta diferencia parece poco relevante para el uso de los activos, tiene un efecto dramático sobre su efectividad.

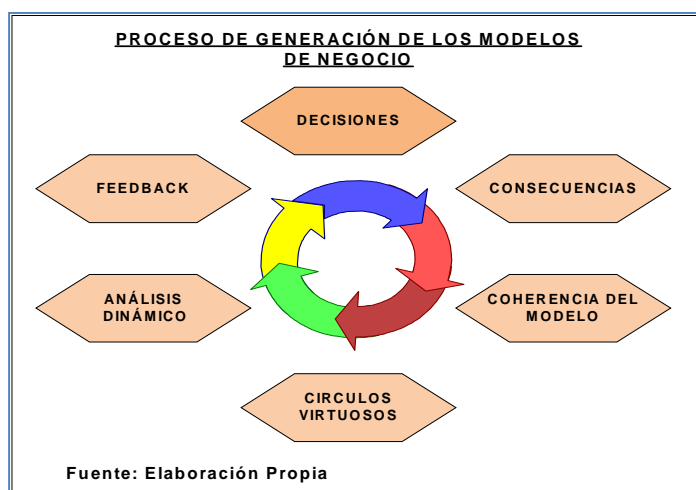
Sobre las consecuencias podemos encontrar dos tipos: flexibles o rígidas.

Las consecuencias son flexibles, cuando son muy sensibles a las decisiones que la generaron. Por ejemplo una política de precios bajos, en un producto con una demanda muy sensible al precio, tendrá un efecto muy inmediato en un aumento del volumen de ventas. Si la política la cambiamos a precios altos, la consecuencia será una bajada en el volumen de ventas muy rápida.

Las consecuencias son rígidas cuando las consecuencias no cambian rápidamente sobre las decisiones que la generaron. Por ejemplo, si se decidiera producir con poca calidad, para dirigirse a un segmento bajo de mercado, sería muy difícil y llevaría mucho esfuerzo, posteriormente dirigirse al mercado de lujo, aunque se mejorase mucho la calidad de los productos. Evidentemente ninguna consecuencia se puede decir que sea puramente flexible o rígida, aunque sí que se puede graduar esta condición.

El proceso de generación de un modelo de negocio es dinámico. En él, hay un proceso de retroalimentación que va configurando el conjunto de decisiones más acertadas en función a las consecuencias deseadas. En el siguiente gráfico, podemos apreciar como es este círculo de retroalimentación de la generación de un modelo de negocio. Se toman decisiones, que tienen una serie de consecuencias y que deben ser coherentes con el modelo en su globalidad. Se busca además que el modelo genere círculos virtuosos. Este modelo de negocio se debe ir perfeccionando cada vez más y adaptando a los cambios del entorno, ver Figura 2.6.

**Figura 2.6: Proceso de generación dinámico de los modelos de negocio**



Una de las formas más usuales de representar los modelos de negocio en la literatura académica la propuso Casadesus-Masanell (2007). Consiste en un diagrama de flujos en los que aparecen las decisiones y sus consecuencias relacionadas mediante flechas. Este tipo de gráfico pronto se puede complicar muchísimo, incluso en organizaciones pequeñas, por el gran número de decisiones que se deben tomar y las consecuencias que generan. Por ello, es muy habitual tratar de sintetizar estos gráficos mediante el agrupamiento de las decisiones por su naturaleza y la selección de aquellas elecciones que tienen consecuencias estratégicas relevantes para la organización.

Antes de intentar representar el diagrama de flujos relacionado es conveniente hacer el ejercicio de hacer una lista de las decisiones más relevantes tomadas por la organización. Posteriormente, se debe analizar qué consecuencias tiene cada una de estas decisiones tomadas. La relación entre la decisión tomada y las consecuencias previstas se podrá encontrar en las principales teorías aceptadas, aunque también es posible que no se tenga experiencia probada sobre los efectos de ciertas decisiones. En este último caso, se utilizará para el modelo tan sólo el sentido común del estratega. A continuación, es recomendable, tratar de identificar aquellas decisiones que son agregables por ser de naturaleza parecida o integrar políticas similares. Lo mismo se debe hacer con las consecuencias. Este ejercicio de síntesis será crítico para la esquematización del modelo. Finalmente se representará el modelo de negocio gráficamente.

Pasos a seguir para representar un modelo de negocio:

1º) Identificar las elecciones realizadas por la dirección de la organización. Diferenciar entre las elecciones sobre políticas, activos o elementos de gobierno de políticas y activos.

2º) Identificar las consecuencias de estas elecciones. Tratar de buscar una ley o teoría que justifique esta relación causa-efecto.

3º) Tratar de agregar las elecciones y sus consecuencias por su naturaleza similar.

4º) Representar el modelo de negocio uniendo mediante flechas, las relaciones causales entre elecciones y sus consecuencias.

Para la correcta representación del modelo de negocio es además muy conveniente la utilización de la cadena de valor o los mapas de actividad. Estos nos dan información estática de las principales elecciones y en algunos casos consecuencias realizadas por una organización para poder generar valor. Estas herramientas clasifican las principales actividades en primarias o de apoyo que debe realizar una organización para generar valor. Por ello, nos ayudan a entender la consistencia interna de una serie de actividades. Estas herramientas tienen el inconveniente de que presentan una situación estática de las actividades.

## **2.2.5 CARACTERÍSTICAS DE UN MODELO DE NEGOCIO EXITOSO**

Una vez analizado qué se entiende por modelo de negocio y analizado sus principales elementos, es interesante profundizar sobre qué consideran los principales autores, por un buen modelo de negocio. En este caso, tras la revisión de la literatura sólo se han encontrado dos autores (Casadesus-Massanell y Ricart, 2007; Teece, 2010) que entren a valorar que características debe tener un buen modelo de negocio sobre el resto.

Teece (2010) no entra a valorar directamente las características que deberían cumplir los buenos modelos de negocio, sino que propone una batería de preguntas para que se pueda aplicar a cada caso de forma personalizada:

- ¿Cuál es la proposición de valor que se hace al cliente?
- ¿Cuál es el mecanismo de apropiación de valor para que la organización obtenga valor al generar valor para el cliente?
- ¿Cómo se puede evitar a los imitadores?
- ¿Cómo el producto o servicio le reporta utilidad al consumidor? ¿Cómo se suele utilizar? ¿Existen complementos al producto o servicio que le puedan servir de utilidad al cliente?
- ¿Cuál es la verdadera necesidad de los clientes? ¿Qué es lo que realmente valoran y cómo se lo podemos ofrecer? ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar el cliente por ello?
- ¿Cómo de grande es el mercado?
- ¿Existen ofertas alternativas en el mercado? ¿En qué es esa oferta superior?

- ¿Por dónde está evolucionando la industria? ¿Tiene algún actor dominante?
- ¿Cómo se debe presentar al consumidor el producto o servicio como algo que soluciona sus necesidades?
- ¿Cuánto cuesta entregar ese valor a los clientes? ¿Es ese coste sensible al volumen?

Por su parte, el trabajo de Casadesus-Massanell y Ricart (2007) consideran que un modelo de negocio se ve reflejado como un conjunto de decisiones y consecuencias asociadas con esas Organización. Puesto que cada organización hace sus elecciones y estas tienen consecuencias, se puede decir que cada organización tiene un modelo de negocio. La cuestión es: ¿Qué constituye un buen modelo de negocio?, ¿cómo podemos diferenciar entre un buen modelo de negocio de uno malo? Para este análisis, realizan una aportación muy interesante al proponer características concretas para la valoración de las posibilidades de éxito de un modelo de negocio. Para ello, recomiendan considerar el modelo de negocio, ignorando como les afectan otros jugadores. Una vez aislado del entorno, un buen modelo de negocio debe de presentar al menos las siguientes características:

- Alineamiento con los objetivos
- Sinergias entre las elecciones
- Virtuosismo
- Robustez

Es evidente que las organizaciones interactúan con otras organizaciones, pero por la complejidad que presentan los modelos de negocio, se justifica un análisis previo individualizado y aislado del entorno competitivo.

Todos los modelos de negocio son provisionales. Tarde o temprano el modelo de negocio que es exitoso actualmente será reemplazado por otro más innovador que satisfaga nuevas necesidades de los clientes o las satisfaga de una forma más eficaz y eficiente. Esto provoca una renovación darwiniana necesaria y un cambio constante del “*status quo*”. Por ello, los modelos de negocio deben ser evaluados continuamente sobre el estado actual del ecosistema empresarial. A continuación se desarrolla cada uno de los cuatro elementos:

### **2.2.5.1 ALINEAMIENTO CON LOS OBJETIVOS**

El alineamiento con los objetivos se refiere a que las elecciones tomadas en el modelo de negocio, tengan consecuencias que empujen a la organización hacia sus objetivos. Una organización puede tener un modelo de negocio que funcione perfectamente, pero que haga que la organización se aleje de sus objetivos. Si la alineación con los objetivos de la organización no existe, entonces el modelo de negocio no será apropiado para esa organización.

Algunos objetivos de la organización pueden ser: la maximización de beneficio, sostenibilidad del medioambiente, crear un buen entorno de trabajo, etc. Por ejemplo, una organización benéfica suele dar prioridad a temas como la conservación del medioambiente o la ayuda a grupos más desfavorecidos, antes que la maximización del beneficio. Para las líneas aéreas debería ser más importante garantizar la seguridad en sus vuelos que la reducción de costes.

La organización suele tener muchos objetivos. Es curioso apreciar como los objetivos y las consecuencias están muy relacionadas. Las empresas hacen sus elecciones en función de las consecuencias que desean obtener para conseguir la consecución de sus objetivos.

En muchos casos, el alineamiento hacia los objetivos es evidente. Podemos apreciar como el objetivo de Ryanair sobre alto crecimiento y beneficios dentro de la industria aérea requieren de costes bajos. Todo en Ryanair está pensado para conseguir costes bajos. En ocasiones, este vínculo entre objetivos y consecuencias no es tan evidente, ya que se consiguen los objetivos de forma indirecta.

Para que una organización pueda realizar un modelo de negocio, este debe ser acorde con su Visión. Es decir, debe existir una concordancia entre la ideología y visión futura de una organización y su modelo de negocio. No es posible ofrecer al cliente un propósito estratégico (Navas y Guerras, 1996) incompatible con la Visión y los valores corporativos de la organización. Existen organizaciones como Hewlett-Packard, 3M, Sony, Procter y Gamble cuya excepcional visión está pensada para durar. Frente a los cambios del entorno estas se adaptan, pero teniendo sus valores y propósitos tan claros como en sus inicios. La visión bien concebida se compone de dos componentes principales (Collins y Porras, 1996): la ideología y la visión de futuro.

La primera componente de la Visión es la ideología. La ideología se descubre mirando en el interior. Tiene que ser auténtica, no puede ser falsificada. Esta se refiere a la razón de la existencia de la organización y es permanente en el tiempo. Se compone a su vez de los valores y de propósitos. La ideología principal mantiene unida a una organización mientras sufre cambios organizativos y estratégicos como crecimiento, descentralización, diversificación, etc.

Los valores organizativos son la esencia perdurable de la organización y las guías de actuación. No necesitan justificación externa sino que tienen sentido por si mismas. Para Procter y Gamble la excelencia en el producto está inscrito en los genes de la organización. Al igual que para Walt Disney la imaginación es algo intrínseco a la organización. Como dijo Ralph S. Larsen, CEO de Johnson y Johnson (Collins y Porras, 1996): *“Los valores clave que forman el credo de una organización pueden que sean fuente de ventaja competitiva, pero no fueron creados para ello. Los tenemos y definimos para definir para que existimos, y los mantendremos aunque en algún momento puntual supongan una desventaja competitiva”*. Las compañías suelen tener tan sólo



unos pocos valores organizativos: tres o cuatro, rara vez superan los cinco. Estos valores son estables en el tiempo, ya que suponen el “ser” de la organización. Si un mercado no valora estos valores habrá que encontrar mercados que si lo valoren, pero no sé puede cambiar el credo de la organización.

Los propósitos organizativos son la segunda parte de la ideología o razón de existir de la compañía. Estos se refieren a las motivaciones ideales para trabajar en una organización. Este tiene que ser un propósito tan estable en el tiempo que dure por lo menos 100 años. Por ejemplo en 3M el propósito organizativo es: “Preguntarse perpetuamente como resolver problemas de forma innovadora” o en McKinsey: “Ayudar a las corporaciones y los gobiernos a ser más exitosos”. Ambos propósitos son estables en el tiempo independientemente de las variaciones que pueda experimentar el entorno.

El segundo componente de la Visión (Navas y Guerras, 1996) es la relativa al futuro: qué se aspira a ser, a conseguir y a crear. Todas ellas requerirán esfuerzo y tiempo para poder hacerlas realidad. Esta visión futura se debe de componer de la definición de un objetivo futuro y de las consecuencias de alcanzarlo. El objetivo debe estar bien definido y ser motivador. Debe servir como vía para estimular el progreso y focalizar el esfuerzo. Asimismo debe ser un catalizador para aunar a los equipos entorno a un objetivo común. Los resultados de obtener este se deben de visualizar con claridad. Un ejemplo fue la visión futura realizada por Henry Ford: *“Yo construiré un coche a motor para las masas... su precio será tan bajo que todo hombre con un salario razonable podrá tener uno para disfrutar con su familia de sus horas libres en los espacios abiertos de Dios...”*. La pasión, la emoción y la convicción deben ser partes esenciales de la descripción.

Los modelos de negocio deben ser compatibles con la visión de la organización. La visión de la organización, tanto la ideología profunda como la visión de futuro son estables en la organización, por lo que son los modelos de negocio los que deben ser compatibles con estas y no al revés. Si cualquiera de los componentes del modelo de negocio fuera incompatible con la Visión de la Organización está no se puede llevar a cabo. Por ejemplo teniendo en cuenta que la Misión y Visión de Procter y Gamble pasa por realizar productos excelentes. En caso de proponer un modelo de negocio que pase por realizar una proposición de valor para el cliente de productos baratos pero de baja calidad, chocaría inmediatamente con los valores corporativos y no se podría llevar a cabo con éxito. En caso de que se fuerce la realización de ese modelo de negocio contradictorio con la Visión de la organización, las consecuencias pueden ser desastrosas a medio plazo. La pérdida de identidad corporativa y la descohesión interna serán sus primeras consecuencias. Aunque con toda probabilidad encontrará barreras adicionales como la inadecuación de recursos, capacidades y procesos. Un ejemplo característico de este error estratégico de incoherencia han sido las compañías aéreas de

bandera que han intentado imitar a las líneas aéreas de bajo costo. No han conseguido imitar el modelo de negocio con eficacia y además se ha erosionado la Visión de estas. Ese espacio competitivo lo tendrá que llenar otra organización con una Visión y valores corporativos diferentes.

### **2.2.5.2 SINERGIAS ENTRE LAS ACTIVIDADES.**

Se debe esperar de los buenos modelos de negocio que las elecciones sean coherentes en si, para poder generar sinergias. Esta idea es muy parecida a la tan conocida idea, presentada por Porter (1996), de consistencia interna en la cadena de valor. Hay decisiones que no son coherentes entre si y por tanto no generan círculos virtuosos. Por ejemplo, si Ryanair decidiera dar el mismo nivel de confort que una línea aérea de tarifa completa, como Iberia, esta decisión supondría reducir el número de asientos, ofrecer comida, volar a aeropuertos principales, etc. el resultado sería fatal para la estructura de bajo coste. Lo que le impediría mantener unas tarifas bajas , el volumen caería y el negocio posiblemente no sería viable tal como lo conocemos ahora.

Otro ejemplo lo encontraríamos en las organizaciones que dan fuertes incentivos personales. Esos incentivos generarán una competencia interna que hará imposible modelos de negocio basados en la cooperación y el trabajo en equipo. En organizaciones como Irizar (Casadesus-Masanell y Ricart, 2007b), donde el trabajo se hace por medio de equipos autogestionados, los fuertes incentivos personales provocarán una insana competencia entre los empleados y los equipos.

Porter (1996) expone cómo la elección de una posición competitiva implica realizar unas actividades y su relación entre si. *“La elección de la posición competitiva determina no sólo que actividades una empresa va a realizar y cómo se van a configurar las actividades individuales, sino también cómo las actividades se relacionan entre si”*

Además, continúa describiendo la diferencia entre estrategia y eficiencia operacional: *“Mientras que la eficiencia operacional trata sobre la obtención de la excelencia en actividades individuales o funciones, la estrategia es la combinación de esas actividades”* (Porter, 1996). Utilizamos los modelos de negocio para definir identidad estratégica de las organizaciones. Es importante diferenciar el modelo de negocio del concepto de eficiencia operacional. Mediante el diseño del modelo de negocio no vamos a definir como hacer las actividades de una forma más eficaz o eficiente. El análisis del modelo de negocio busca que esas actividades estén relacionadas entre sí con un doble objetivo: que sean coherentes con la propuesta de valor de la organización y que esta sea diferente a las de la competencia.

Se espera un ajuste entre las actividades del modelo de negocio de tres tipos. Primeramente, se espera que exista una consistencia entre cada actividad y la de la estrategia general. La consistencia garantiza que las actividades que generan ventaja competitiva, no se cancelan entre ellas mutuamente. Además, hace que la estrategia sea mucho más fácil de comunicar a los clientes, empleados, accionistas y resto de stakeholders de la organización. Por ejemplo, en el caso de Ikea, todas las actividades están alineadas con una estrategia de bajos costes. Cada actividad que se realiza da una idea de que el producto tiene un coste bajo. Por tanto, el cliente al entrar se da cuenta de que la mayoría de actividades las debe realizar solo. A cambio recibe su propuesta de valor que es un precio bajo.

En segundo lugar, se espera que las actividades de la cadena de valor se refuercen mutuamente. En el caso de Zara. Actividades como la publicidad, el diseño de la bolsa y la localización de las tiendas están relacionadas entre si y se refuerzan mutuamente. Zara sitúa sus tiendas en las principales zonas comerciales de las ciudades. Esto hace que sus escaparates sean vistos por miles de personas todos los días. Además, las bolsas en las que se entrega el producto son de papel y con un diseño muy sobrio y elegante. Algunos clientes reutilizan esas bolsas para su uso diario como bolsas para llevar el uniforme o la comida al trabajo. Ambas actividades, la localización de las tiendas en lugares de gran tránsito y el diseño de la bolsa de Zara, hace que Zara no necesite invertir en campañas de publicidad.

Finalmente, se espera que las actividades de la cadena de valor optimicen el esfuerzo. Es decir, eliminar actividades redundantes y que minimicen las pérdidas de esfuerzos. Por ejemplo, ciertos diseños en producción hacen que disminuya el esfuerzo en post venta. El caso Dell es explicativo de este efecto. Los ordenadores Dell tiene una modularidad y una arquitectura interna que permite al propio usuario arreglar su ordenador. Ante un fallo en el computador, el cliente llama al servicio técnico. Este le va guiando al usuario con el PC abierto para que pueda resolver el problema. En un alto porcentaje, tras unos minutos, el usuario ha resuelto su problema. No ha sido necesario por tanto desplazamientos del técnico, espacio para almacenarlo o costes de envío. Para poder realizar estas operaciones de postventa de forma eficiente, es necesario que el técnico pueda ver el ordenador sin tenerlo delante y para ello hace falta un diseño del producto sencillo y estandarizado.

Es especialmente interesante apreciar como estos tres ajustes de las actividades del modelo de negocio, impiden la imitación del modelo de negocio y por tanto la sostenibilidad de la ventaja competitiva. Copiar las actividad de forma individual es relativamente sencillo, pero que estas actividades tengan una coherencia con la propuesta de valor de la empresa, que se refuercen entre si y optimicen el esfuerzo, resulta casi imposible. Es decir, los modelos de negocio son difíciles de imitar. Además, si un competidor quisiera copiar unas pocas actividades, no obtendría las sinergias que se obtienen con el modelo de negocio completo. La ventaja

competitiva sostenible no está en las actividades en sí, sino en cómo se relacionan y refuerzan las propuesta de valor de la organización.

Las posiciones estratégicas deben tener un horizonte de una década o más. Cada posición estratégica, incorpora un modelo de negocio detrás que incorpora actividades relacionadas entre sí. Si realizamos frecuentes cambios en las posiciones estratégicas, obtenemos un cambio en el modelo de negocio. Es decir, no sólo debemos reconfigurar las actividades, sino también realinear todo el sistema.

Una gran parte de la estrategia de una organización, consiste en ajustar las actividades de la cadena de valor. Si no hay un ajuste en las actividades, no habrá una estrategia diferenciada, ni está será sostenible. El entorno cambia rápidamente y es necesario tener organizaciones flexibles que se puedan adaptar con rapidez. Pero, los profundos cambios estratégicos los hacemos desde el interior. Las empresas más exitosas de los últimos años, no sólo han sabido ver las propuestas de valor que deseaban sus clientes, sino que han sabido darle respuesta mediante sus modelos de negocio. Crear desde cero o modificar un modelo de negocio para dar respuesta a las necesidades de tus clientes es una labor de gran complejidad. Un modelo de negocio contiene decisiones que suponen la realización de ciertas actividades. La realización de esas actividades supone por un lado, la no realización de otras actividades y a su vez la incompatibilidad con otras actividades. La complejidad surge cuando estas actividades están relacionadas de una forma determinada. Es en estas relaciones donde el modelo de negocio se hace único, diferenciado y difícil de imitar.

Para la alta dirección la clave debe ser la estrategia, es decir, definir la posición competitiva de una compañía, saber las elecciones estratégicas que se deben tomar y cuales desechar, así como, buscar sinergias entre las actividades. Se ha escrito mucho sobre la elección de la posición competitiva de las organizaciones. Pero esta es consecuencia inmediata de cómo sea el modelo de negocio. Si el modelo de negocio es innovador es muy posible que la posición competitiva de la organización sea buena.

### **2.2.5.3 GENERACIÓN DE CÍRCULOS VIRTUOSOS.**

Uno de los componentes del éxito de la proposición de valor de un modelo de negocio se refiere a la presencia de círculos virtuosos que ayudan al modelo de negocio a ganar fortaleza con el tiempo. Los modelos de negocio que presentan círculos virtuosos que mejoran la consecución de objetivos, presentan crecimiento. La propia existencia de círculos virtuosos pueden generar diferentes valores para la organización como: el efecto de red, en el caso de Ebay; o la mejora del poder de negociación, en el caso de los grandes supermercados; o una

importante cuota de mercado para los estándares de software como Oracle o Microsoft (Casadesus-Masanell y Ricart, 2007).

Sin embargo, el objetivo no debe ser sólo el crecimiento, sino un crecimiento apoyado en la solidez de un círculo virtuoso. Porter (1996) advierte sobre *“la trampa del crecimiento”*, la idea de fijarse exclusivamente en el crecimiento sin tener en consideración la consecución y defensa de la ventaja competitiva, puede hacer deteriorarse esta. El crecimiento como objetivo, por si mismo, resulta muy pobre. La generación de círculos virtuosos, normalmente generará crecimiento capaz de aportar valor para la organización. Es este crecimiento el que deben buscar las organizaciones. La clave no está en crecer, sino en hacer sostenible la ventaja competitiva a través de círculos virtuosos. El crecimiento es sólo una consecuencia de los buenos modelos de negocio.

#### **2.2.5.4 ROBUSTEZ ANTE AMENAZAS DEL MODELO DE NEGOCIO.**

La robustez se refiere a la habilidad del modelo de negocio de mantener su efectividad a lo largo del tiempo. Ghemawat (1991), ha identificado cuatro amenazas fundamentales para la sostenibilidad: imitación, robo, descuido y sustitución. Para analizar la robustez del modelo de negocio debemos preguntarnos cómo afronta el modelo de negocio cada uno de estas amenazas.

##### **2.2.5.4.1 Imitación**

La imitación es la posibilidad que tienen los competidores de replicar nuestro modelo de negocio. Esta amenaza es fundamental para el mantenimiento de nuestra ventaja competitiva. Hay algunos motivos por los que los modelos de negocio pueden ser difíciles de copiar. La presencia de consecuencias rígidas es una de ellas. Las consecuencias rígidas como la experiencia, reputación, cultura o relaciones privilegiadas no cambian rápidamente con las decisiones que las generaron. Lleva mucho tiempo y esfuerzo generar esas consecuencias. La generación de experiencia (Aramburu et al., 2006), por ejemplo, requiere una acumulación de conocimiento, que conlleva mucho tiempo y esfuerzo. Por ello es complicado para el imitador conseguir las consecuencias deseadas en un tiempo razonable para convertirse en una amenaza.

En el caso de Ryanair se puede apreciar como muchas de sus consecuencias rígidas son muy difíciles de replicar. La reputación es una cualidad que se tarda mucho tiempo en conseguir. El conseguir la confianza de los viajeros más jóvenes en un entorno de duros competidores es también algo difícil de conseguir. Por todo ello, las consecuencias rígidas son las más claras

barreras de entrada para los imitadores. Lleva un tiempo y esfuerzo razonablemente alto que pone en clara desventaja al imitador.

Otra barrera de entrada para los imitadores las provocan las sinergias entre las elecciones. Un modelo de negocio con muchos elementos que interactúan entre si y son complementarios es muy difícil de copiar. Un competidor que intente replicar el modelo, debe copiar muchas elecciones simultáneamente para tener efectos comparables al imitado. Una tercera barrera de entrada es la propia complejidad de los modelos de negocio. Un modelo de negocio en el que muchos elementos interactúan entre si es difícil de entender y de replicar. En el caso del modelo de negocio de WallMart, tiene tal complejidad que hay varios círculos virtuosos que se refuerzan mutuamente y que resulta difícil de imitar.

Cada modelo de negocio es consecuencia de haber tomado muchas elecciones estratégicas. Son estas decisiones estratégicas, las que nos hacen diferentes de otras formas de competir.

En ocasiones, los competidores tratan de imitar a las organizaciones de la competencia. Pero una de las principales barreras para hacerlo, es que al copiar otro modelo de negocio, dejan de ser fieles a su modelo de negocio. Un ejemplo, lo observamos en el caso de Continental Airlines y Southwest. En cuanto Continental se percató del peligro que suponía el modelo de negocio de Southwest, trató de imitarlo. No deseaba dejar de ser una compañía de servicio completo, por ello creó un nuevo servicio llamado Continental Lite. Pensó, que para competir con Southwest, lo mejor era simplemente copiarlo. Había muchas cosas que podía copiar: eliminar las comidas en los vuelos, incrementar la frecuencia de los vuelos para ciertas rutas, crear nuevas líneas directas sin escalas, bajar las tarifas y muchas otras. Pero había algunas actividades que seguían compartiendo los servicios de los servicios como líneas regulares: utilizaba las agencias de viaje como intermediarios, daba servicio de facturación de equipaje, asignaba los asientos y siguió utilizando varios tipos de avión. Es decir, había actividades en el modelo de negocio de Continental Lite, que no eran coherentes con su estrategia de bajos costes. Esto hizo que no pudiera competir eficazmente con Southwest. Una línea aérea puede elegir ser líder en coste o elegir dar el mejor servicio a sus clientes, pero no puede elegir hacer las dos.

Un caso similar ha ocurrido con Iberia y su filial de bajo coste Click-air. La estrategia de Iberia, se basa en ser la línea de bandera de España y en dar un servicio completo al pasajero. El nacimiento de las compañías de bajo coste supuso una fuerte competencia para las líneas de corto y medio recorrido. No sólo suponía competencia en muchas rutas en las que había operado en solitario, sino que además ofrecían precios con los que no podía competir. Por ello, al igual que el caso de Continental Airlines, creó su filial de bajo coste Click-air. Pero esta no ha sido capaz de presentar efectiva competencia. Sus actividades no pueden ser las mismas que las de sus competidores de bajo coste, mientras que pertenezca al grupo Iberia.

Algunas elecciones estratégicas son excluyentes por tres razones. Primero, se debe de mantener una consistencia con la imagen o reputación. Una compañía que es conocida por entregar un determinado tipo de valor, puede perder credibilidad, confundir a sus clientes o incluso minar su reputación, si cambiara esos valores. Por ejemplo, las marcas de ropa de lujo representan unos valores de exclusividad y tendencias, que sólo se pueden comprar en tiendas exclusivas. La comercialización masiva de estos productos harían que perdiera su exclusividad y por tanto su propuesta de valor. La disciplina del Marketing es muy consciente de la fidelidad a esta propuesta de valor. Sus actuaciones van siempre encaminadas a que el cliente perciba esta propuesta de valor como necesaria y que la identifique con el producto. La segunda, es que las diferentes posiciones estratégicas, exigen diferentes elecciones estratégicas. Al tomar diferentes elecciones estratégicas, creamos diferentes modelos de negocio. Y cada modelo de negocio exige diferentes configuraciones de producto, equipamiento, calificación del personal y métodos de organización. Cuanto más trabaja Ikea para dar a sus clientes un precio bajo y para que los clientes hagan su propio montaje y entrega, más incapaz es Ikea de dar un servicio de alta calidad. Las operaciones de Mc Donalds están pensadas para que un cliente coma en el mínimo tiempo y al menor precio posible. Por tanto, todo el modelo de negocio está pensado para cumplir esta propuesta de valor. Cuanto más trabaja Mc Donalds en esta línea, más difícil es que pueda satisfacer a un cliente que desea una comida de alto valor añadido con un servicio excelente. Aunque, tanto Mc Donalds como El Bulli están dentro del sector de la restauración, no son en absoluto comparables sus modelos de negocio. Hasta el punto, que es más sencillo ver similitudes del modelo de negocio de Mc Donalds con la de Jiffy Lube (cadena de talleres especializados en cambiar sólo aceite), que con cualquier restaurante tradicional. Finalmente, se encuentran problemas de coordinación y control. Competir de una forma u otra, hace que la dirección priorice y tome decisiones coordinadas. Las organizaciones que no tienen claro su objetivo, suelen generar confusión en los consumidores y en los empleados. En el caso de Continental Lite no podía competir en precio y seguir pagando las comisiones a las agencias de viaje. Pero tampoco podía prescindir de las agencias para su negocio tradicional. Cuando un cliente tenía una queja del servicio de Continental Lite, era tratada por la misma vía que las de un servicio completo. Lo cual no era justo, ya que no se podía esperar el mismo servicio de una tarifa de bajo coste que de una tarifa completa. Pero el cliente si esperaba una propuesta de valor de Continental Airlines como organización. Algo parecido ocurrió con los puntos de viajero frecuente. Los puntos se pagaban en función de las millas, pero Continental no podía permitirse pagar los mismos beneficios a los pasajeros que habían pagado una tarifa completa que los pasajeros de Continental Lite. Lo cual, hizo que bajaran considerablemente la recompensa por los puntos de pasajero frecuente. El resultado fue, clientes de tarifa completa muy enfadados.

Algunas organizaciones como Continental tratan de competir de dos formas distintas al mismo tiempo. Esto crea múltiples problemas de incoherencia que acaban por destruir la propuesta de valor de la organización. El modelo de negocio, por tanto, debe estar completamente adaptado a la propuesta de valor de la organización. Las elecciones estratégicas son necesarias. No se puede hacer todo para todos. Sólo buscando la coherencia de todas las actividades del modelo de negocio, podrá la organización cumplir su propuesta de valor. La esencia de la estrategia es elegir que es lo que no hacer.

### **2.2.5.4.2 Robo.**

Se refiere a la capacidad de clientes, proveedores u otros participantes en la industria, de capturar valor mediante el ejercicio de poder de negociación. Esta amenaza es especialmente peligrosa cuando la organización ha invertido en activos específicos que hacen difícil cambiar a los stakeholders implicados. Para evitar esta situación es recomendable la correcta gestión de los activos y las actividades. La integración vertical o contratar con múltiples partes, puede suavizar esta situación. En cualquier caso, es difícil tener un modelo de negocio sin un cierto riesgo de este tipo, por la propia interacción con los stakeholders.

### **2.2.5.4.3 Descuido.**

Otra amenaza para la robustez del modelo de negocio es la complacencia organizativa. Debe existir una mezcla correcta entre incentivos y controles para conseguir una cultura de sacrificio y trabajo. Los modelos de negocio funcionan gracias a las personas que trabajan en ellos. Cuidar, controlar y gestionar cada una de las partes es fundamental para mantener la ventaja competitiva que nos pueda ofrecer el modelo de negocio. Es necesario que las decisiones tomadas en el modelo se lleven a cabo y que se obtengan las consecuencias deseadas. Todo ello no es posible si la plantilla no está correctamente motivada y los sistemas de control no funcionan.

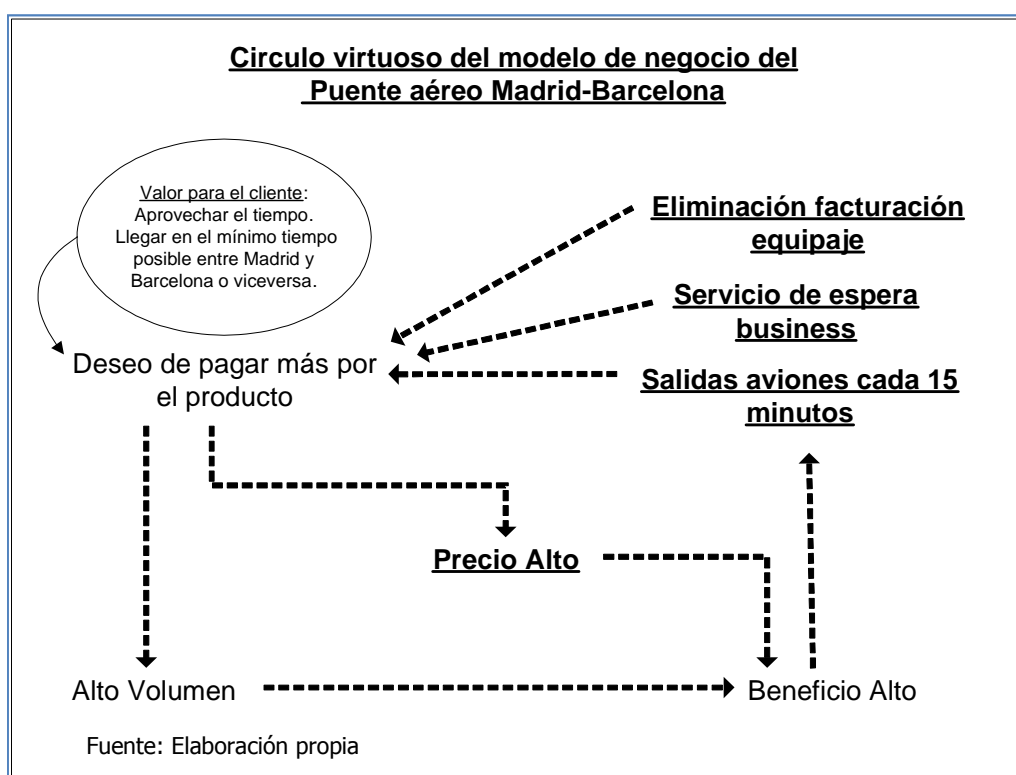
Este es quizás el mayor peligro para los modelos de negocio que mejor funcionan, ya que generan círculos virtuosos que parecen funcionar solos. Por ello, en ocasiones, las organizaciones se hacen perezosas o se burocratizan en exceso. En un primer momento, no se advierten estos fallos, ya que los resultados son buenos. Pero ante periodos de recesión, es cuando se aprecian los errores organizativos, ya que el modelo de negocio ya no es capaz de tapar las ineficiencias organizativas.



#### 2.2.5.4.4 Sustitución.

Finalmente, la última amenaza que identifica Ghemawat (1991), es la de sustitución. Esta se refiere al descenso del valor percibido por los clientes por la presencia de otros productos. Por ejemplo, el volar en avión tiene un claro sustituto en viajar en tren. Por ejemplo, ver figura 2.7, el modelo de negocio del puente aéreo entre Madrid y Barcelona, se ha visto tremendamente afectado por la construcción del AVE que recorre el mismo recorrido.

Figura 2.7: Círculo Virtuoso del modelo de negocio del puente aéreo Madrid - Barcelona



Se puede apreciar en el gráfico, como el modelo de negocio de puente aéreo, se basa en la decisión de poner a disposición de los pasajeros aviones que cubran una ruta con una frecuencia alta y reduciendo al máximo los tiempos de espera. La consecuencia que se espera, es que un cierto tipo de clientes, que valoran mucho su tiempo, estén dispuestos a pagar un sobreprecio. Además se espera un volumen del recorrido muy alto. La existencia de un sustituto real como es el AVE, hace que baje el volumen de negocio y que el cliente ya no esté dispuesto a pagar un sobreprecio por el servicio. Es evidente, que el modelo de negocio entra en crisis, ya que las premisas fundamentales que necesita para generar el círculo virtuoso, se

degradan sensiblemente. Dependiendo de la magnitud de variación de los factores, tendremos un empeoramiento del modelo de negocio o incluso su eliminación.

Para poder gestionar el riesgo de sustitución, los modelos de negocio de mayor éxito habitualmente utilizan sensores que alertan de su presencia. Microsoft es especialmente bueno detectando posibles amenazas. Tiene un modelo de negocio flexible que le permite adaptar su modelo de negocio para poder hacer frente a estas amenazas de sustitución. Un modelo de negocio es flexible cuando no tiene un gran número de consecuencias rígidas. Como se pudo observar antes, las consecuencias rígidas, protegen de los imitadores, pero también nos proporcionan una rigidez para adoptar cambios rápidos en nuestro modelo de negocio. Hay que tratar de mantener un equilibrio entre conseguir barreras a la imitación y conseguir un modelo de negocio adaptable para defenderse de los posibles sustitutos.

Wall-Mart (Ghemawat et al., 1996) es un magnífico ejemplo de una organización con un modelo de negocio muy complejo y de difícil imitación, pero atento a los posibles modelos de negocio que le puedan sustituir. Cuando detecta un potencial modelo sustitutivo, no tarda en imitarlo e integrarlo en su eficiente modelo de negocio. El modelo de Wall-Mart es el de una tienda de tamaño mediano en zonas no urbanas y siempre con precios bajos. Pero ha sabido adaptar su exitoso modelo de negocio al modelo de gran almacén, bajo el nombre de Sam's Clubs y el de gran supermercado europeo. Además ha probado otros formatos distintos que finalmente fueron desechados, pero que nos muestra la tendencia a buscar sustitutos para su propio modelo de negocio. La mejor forma de luchar contra los sustitutos es crearlos la propia organización. Si los ha inventado otro, hay que tratar de imitarlos. En algunos casos, si se consigue integrarlo en nuestro modelo de negocio se podrían llegar a conseguir sinergias, que no obtendría ni siquiera el primer entrante.

Otro ejemplo lo encontramos en Zara (Ghemawat y Nueno, 2003), donde una de las principales consecuencias rígidas del modelo de negocio de Zara es la habilidad de la organización para aprender las preferencias de los competidores y responder a ellos en tiempo real. Esta capacidad hace que pueda defenderse de productos sustitutos de la competencia con mucha más efectividad que sus competidores. Es importante destacar que aunque esta capacidad, defiende a Zara de productos sustitutos, no la defiende de la existencia de modelos de negocio sustitutos.

Detrás de cada organización de éxito, encontramos la concepción de un excelente modelo de negocio. No son modelos de negocio estáticos, sino que se adaptan al entorno y se defienden de los posibles productos sustitutos. Casos como el de McDonald's y Chupa Chups (Bueno et al., 2006), muestran cómo los grandes modelos de negocio se adaptan para seguir siéndolo.

Están en continua evolución igual que el entorno o el nacimiento de nuevos productos o servicios sustitutivos.

## 2.2.6 TAXONOMÍA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

Se pueden observar diversas clasificaciones, ya que al analizar cada modelo de negocio se centrará en una característica diferente y, por tanto, generará diferentes posibilidades de clasificación (Baden-Fuller y Morgan, 2010). Para Max Weber (1949) la clasificación ideal debe incorporar lo que él llama los “tipos ideales” deben ser construidas partiendo de los hechos observados en la experiencia, así como lo que él llama “puras ficciones”. Por ello, lo que denomina “tipos” no se refiere a una clasificación sino a un “constructo mental” y el concepto de “ideal” se refiere no al concepto de perfección sino al de idea. Por ello, ese concepto de “tipos ideales” media entre las ideas y las teorías por una parte y por lo que queremos describir y explicar en la otra. Como describe Max Weber (1949): *“El concepto de tipo ideal, ayudará a desarrollar nuestras competencias en investigación: No es una hipótesis pero es una guía para construir hipótesis. No es una descripción de la realidad pero busca dar un significado concreto de esa descripción”*.

### 2.2.6.1 LAS CLASIFICACIONES GENÉRICAS

Existen múltiples clasificaciones genéricas de los modelos de negocio. A continuación se hace referencia a los más relevantes, que se han encontrado en la literatura.

Para Chistensen et al. (2008), los modelos de negocio se pueden clasificar en tres tipos de modelo de negocio genéricos: Las tiendas de soluciones, los negocios de valor añadido y las redes facilitadoras.

Las tiendas de soluciones son aquellos modelos de negocio en los que los recursos y capacidades están estructurados para diagnosticar y recomendar soluciones para problemas complejos. Las firmas de consultoría, los hospitales, las agencias de comunicación y las firmas de abogados o ingenieros son ejemplos de este tipo de modelo de negocio. En estas organizaciones la clave está en que los expertos basándose en su más profunda experiencia e intuición dan soluciones a los clientes. Cada solución es única para cada caso y cliente, por lo que obtienen una alta personalización del servicio. Normalmente se obtienen ingresos por cada servicio. Rara vez se busca una fórmula de retribución en función de los resultados, ya que hay muchos factores que pueden influir en el éxito de la aplicación de estos consejos. El margen de

estos servicios suele ser alto dado que el servicio es muy personalizado y presenta poca rotación. Aún así se pueden obtener grandes economías de escala si se gestiona eficientemente el conocimiento, ya que los proyectos suelen tener grandes similitudes entre sí.

Otro modelo de negocio que plantean Christensen et al. (2008) es el de negocios de valor añadido. Estos consisten principalmente en añadir valor a procesos que resultan incompletos para el cliente final. Los centros comerciales, los restaurantes, el refinado de petróleo, la industria del automóvil o el textil son algunos de los muchos ejemplos posibles de este modelo de negocio genérico. En este modelo se capturan unos inputs que se transforman convenientemente para elaborar un output que puede ser consumido por el cliente. Este modelo de negocio se suele entregar a cambio de una remuneración por cada transacción que dependerá tanto del valor generado para el cliente final como el precio subjetivo que esté dispuesto a pagar este por ese valor entregado. Este precio suele estar fijado con anticipación, lo que facilita las previsiones de ingresos.

Finalmente, Christensen et al. (2008) propone el modelo de negocio de las redes facilitadoras. En este tipo de organizaciones el vendedor y el comprador es el mismo. Por ejemplo en las compañías de seguros, unos actores entregan primas que son utilizadas por aquellos que las requieren en función de los riesgos sufridos. De esta forma se da cobertura global a todo el grupo, pero son los mismos individuos los que pagan las primas como los que las utilizan en caso necesario. La compañía de seguros se quedará con la diferencia entre lo recaudado y lo reclamado. El mismo principio guía negocios como las loterías, en las que unos pocos reciben los premios dentro de toda la base de clientes que hacen sus aportaciones. Las telecomunicaciones es otro ejemplo, dado que son los propios clientes tanto los que realizan las llamadas como los que las reciben. Siendo la compañía telefónica el que crea y mantiene la red sobre la que los clientes interactúan. Este mismo modelo de negocio se aprecia en aquellas redes sociales como Facebook, Ebay, etc o en buscadores como Google o Yahoo, entre otros muchos ejemplos. Estos modelos de negocio pueden llegar a ser gratuitos siendo la obtención de ingresos por vías distintas a la de la propia actividad del negocio. Esto se debe a que para que funcionen correctamente es necesario que utilicen una gran base de clientes y para ello, se suele ofrecer el servicio a un precio muy reducido o incluso gratuito.

Otra clasificación de los modelos de negocio genéricos se encuentra en el MIT Business Model Archetypes (Weill et al., 2005), este entiende que todo modelo de negocio se compone de dos elementos: Qué producto o servicio se ofrece en el negocio y Cómo ese negocio genera dinero. Para la definición del modelo tuvieron en cuenta que cumpliera cuatro características: Que fuera intuitiva, fácilmente comprensible, claramente definida y conceptualmente elegante.

En cuanto a las dos principales dimensiones de todo modelo de negocio, la dimensión relativa a los productos o servicios que ofrece una organización, se determinó que en función de los derechos que se venden se podía distinguir cuatro grupos: Creador, Distribuidor, Arrendador e intermediario o broker. El Creador es aquel que compra materias primas y crea productos para vender a los consumidores. El Distribuidor por su parte compra productos para distribuirlos a clientes finales o intermedios. El Broker se encarga de poner en contacto a compradores y vendedores. A diferencia del distribuidor no asume en ningún momento la propiedad del activo. El Arrendador es aquel que vende un derecho a usar algún activo. Pueden ser casas, asientos de avión, habitaciones de hotel, etc.

Para la segunda dimensión, la relativa al tipo de activos que están involucrados en el modelo de negocio se determinó que se podían dividir en otros cuatro grupos, según los activos involucrados: Activos físicos, intangibles, financieros y humanos. De la intersección de las dos dimensiones quedará una matriz de cuatro por cuatro, dando lugar a 16 posibles modelos de negocio (ver Tabla 2.8)

**Tabla 2.8: MIT Business Models Archetypes**

Arquetipos básicos de modelos de negocio		¿Qué tipo de activos están involucrados?			
		Financieros	Físicos	Intangibles	Humanos
¿Qué tipo de derechos se venden?	<b>Creador</b> (Posesión de un activo que supone una transformación significativa)	-----	Fabricante	Inventor	-----
	<b>Distribuidor</b> (Posesión de un activo que supone una transformación limitada)	Trader financiero	Gran almacén y comercio minorista	Distribuidor de activos intangibles	-----
	<b>Prestamista</b> (Vende el derecho a utilizar bienes)	Prestamista financiero	Prestamista de activos físicos	Prestamista de activos intangibles	Servicios intensivos en mano de obra
	<b>Intermediario</b> (Relaciona comprador con vendedor)	Broker financiero	Intermediario de activos físicos	Intermediario de activos intangibles	Intermediarios de recursos humanos

Fuente: Weill, P., et al. (2005)

Como se puede apreciar en el gráfico hay tres modelos de negocio que no son factibles: la creación de activos financieros o personas. En el sentido de que no es posible crear dinero, excepto para los Bancos Centrales, ni personas. Tampoco se considera como modelo de negocio la distribución de personas, ya que la esclavitud es ilegal y éticamente reprobable.

El resto de los 13 posibles modelos de negocio propuestos por el MIT Business Model Archetype son:

1. El Fabricante. Crea y vende activos físicos. Por ejemplo: Ford, IKEA, HP, etc.
2. El Inventor. Crea y posteriormente vende activos intangibles como patentes y derechos de autor. Por ejemplo: Lucent Bell Labs.
3. El Trader Financiero. Compra y después vende activos financieros sin transformarlos especialmente. Bancos de inversión compran activos financieros que luego paquetizan en fondos de inversión. Por ejemplo: partes de BSCH, BBVA o Merrill Lynch.
4. El Gran Almacén o Comercio minorista. Compra y vende activos físicos. Como por ejemplo Amazon, El Corte Inglés o Wal-mart.
5. El Distribuidor de activos intangibles. Compran y venden activos intangibles. Empresas que compran derechos de propiedad o patentes para luego venderlas a los clientes finales. Por ejemplo: NTL, Inc.
6. El Prestamista financiero. Prestan dinero u otros tipos de activos financieros bajo ciertas condiciones. Hay dos grandes subtipos de modelos de negocio: Las aseguradoras y la banca comercial. Ejemplos de este modelo de negocio son: la banca comercial de BSCH, BBVA, Bank of America o aseguradoras como AVIVA o Mutua Madrileña.
7. El Prestamista de activos físicos. Vende el derecho a utilizar activos físicos como casas, coches, habitaciones de hotel, sillas de avión, etc.
8. El Prestamista de activos intangibles. Alquila el derecho a utilizar unos derechos de propiedad o activos intangibles. Existen tres grandes submodelos de negocio relacionados con este: El editor, el franquiciador de marcas y el atractor de usuarios. El Editor se encarga de entregar el uso de información de forma limitada. Esta puede ser software, periódicos, revistas, música, etc. Un ejemplo de este es Microsoft o EMI. El franquiciador de marcas se encarga de alquilar una forma de hacer las cosas en un negocio de éxito o de arrendar una marca de prestigio. El atractor de usuarios trata de concentrar la atención de personas o grupos para que puedan recibir mensajes, normalmente publicitarios. Por ejemplo: el New York Times, CNN o Google.
9. El Proveedor de Servicios intensivos en mano de obra. Vende servicios cuyo principal recurso son las personas. Industrias como la consultoría, los servicios médicos, los espectáculos en vivo, etc. Algunos ejemplos son Accenture o Federal Express.

10. El Broker financiero. Pone en contacto a compradores con vendedores de activos financieros. Incluye a brokers de seguros, sociedad de valores o el mercado bursátil. Algunos ejemplos son BME o Schwab.
11. El intermediario de activos físicos. Pone en contacto compradores y vendedores de activos físicos. Por ejemplo eBay o las consultoras inmobiliarias.
12. El intermediario de activos intangibles. Ponen en contacto compradores y vendedores de activos intangibles. Por ejemplo Valassis.
13. El intermediario de recursos humanos. Ponen en contacto a trabajadores con empleadores. Por ejemplo las empresas de búsqueda de directivos o páginas web de búsqueda de trabajo.

## **2.2.6.2 CLASIFICACIONES FUNCIONALES**

### **2.2.6.2.1 Clasificación según la posición estratégica obtenida por el modelo de negocio**

Se pueden clasificar los modelos de negocio en función del posicionamiento estratégico que se consigue mediante un modelo de negocio. Según Porter (1996), “las posiciones estratégicas se pueden basar en: a) variedad de productos o servicios ofrecidos; b) las necesidades de los clientes; y c) en la accesibilidad de los clientes. De esta forma podremos obtener la siguiente clasificación:

#### **2.2.6.2.1.1 Posicionamiento basado en la variedad ofrecida sobre un determinado producto o servicio. Segmentación por producto o servicio ofrecido.**

Este posicionamiento cobra sentido cuando una compañía puede producir productos o dar servicios basándose en un conjunto de actividades distintivas. Por ejemplo, existen talleres en Estados Unidos como Jiffy Lube Internacional, que están especializados en cambiar el aceite de los coches. No ofrece ningún otro servicio mecánico o de mantenimiento. Su cadena de valor produce el servicio más rápido y de menor precio para el cambio de aceite. Son tan buenos en este servicio, que muchos clientes confían el cambio de aceite en Jiffy Lube y utilizan otros talleres para el resto de servicios. Otro ejemplo lo encontramos en los llamados “category killers” como Decathlon en útiles para el deporte, “Toys are us” en venta de juguetes y otros muchos supermercados especialistas. Estos centros están tan especializados en sus actividades que consiguen ventajas competitivas considerables en sus respectivos campos con respecto a los competidores más generalistas.

La posición competitiva consiste en dar servicio a cualquier tipo de cliente que quiera un producto o servicio específico. Se podría relacionar este posicionamiento estratégico con la tradicional advertencia del tradicional refrán español: “quién mucho abarca, poco aprieta”. Pero puede ocurrir que se quiera centrar en un pequeño grupo de clientes y darle todos los servicios posibles, en vez de centrarse en un pequeño grupo de productos o servicios. Esto ocurre en el siguiente posicionamiento estratégico.

### 2.2.6.2.1.2 Posicionamiento basado en satisfacer la mayoría de las necesidades de un grupo concreto de clientes. Segmentación por las necesidades del cliente.

En este caso, la posición se basa en dar la mayor cantidad de servicios posibles a un grupo muy concreto de clientes. Ocurre cuando se tienen grupos de clientes con diferentes necesidades. La organización se posicionará entonces, para poder satisfacer las necesidades de este segmento de clientes. Un ejemplo típico es la banca privada. Un caso muy explicativo es el del Banco Privado Bessemer Trust. Este banco se centra sólo en familias con patrimonio para invertir en activos mayores de cinco millones de euros y que busquen la conservación de su capital junto con la acumulación de riqueza. Bessemer ha diseñado sus actividades de forma que haya un experimentado asesor para cada 14 familias. De esta forma puede ofrecer servicios tan personalizados como pueda desear sus exclusivos clientes, no sólo de tipo financiero sino también relacionado con sus actividades de ocio. Es habitual dentro de las actividades del banco que las reuniones con los clientes se realicen en yates o fincas de ocio más que en las oficinas corporativas. A pesar de los altos salarios de los asesores personales y de los altos costes operativos, Bessemer es uno de los bancos privados más rentables. En contraposición, tenemos el modelo de negocio de banca personal de Citibank, cuyos clientes deben tener unos activos mínimos de 250.000 \$. El modelo es mucho menos personalizado que el de Bessemer. Es evidente que ambos bancos privados han diseñado sus actividades para poder dar servicio a diferentes grupos de clientes, dentro del segmento de clientes de bancos privados. La misma cadena de valor no puede dar servicio a ambos grupos de clientes. Tienen por tanto modelos de negocio sensiblemente diferentes. Otro ejemplo, es el de Ikea donde se posiciona para satisfacer a los clientes más sensibles al precio. En ese caso, la organización se centra en satisfacer las necesidades de sus clientes objetivos y no del resto de clientes. En ocasiones ocurre que los clientes varían sus necesidades en función de la ocasión. Por ejemplo, el mismo cliente puede decidir comprar los muebles en Ikea para su casa de vacaciones y sin embargo comprar los muebles en una tienda de alto valor añadido para su casa habitual. El caso de dualidad de necesidades de los clientes se aprecia muy claramente en el sector del transporte aéreo. Hay una gran tendencia a utilizar las líneas aéreas tradicionales de alto valor añadido para los viajes relacionados con los negocios. Mientras que ese mismo cliente puede decidir volar en un compañía de bajo coste para sus desplazamientos en vacaciones.



#### 2.2.6.2.1.3 Posicionamiento basado en función de cómo se puede acceder a los clientes. Segmentación por canal.

Este posicionamiento es menos común que los dos anteriores y más difícil de comprender. Se trata de posicionarse basándose en el canal o la forma de acceder a los clientes. Un ejemplo son los cines Carmike, que operan en ciudades de Estados Unidos con población menor a 200.000 personas. De esta forma consiguen algunas ventajas en costes como utilizar proyectores menos sofisticados, centralizar las compras, reducir los costes de administración a un solo gerente y otros. Pero la posición competitiva más ventajosa la consiguen en la singularidad. Son el único medio de diversión además de los partidos locales de fútbol americano y la televisión.

Algunos de los grandes negocios como Wall-Mart (Ghemawat et al., 1996) empezaron aprovechando estos nichos que despreciaban los líderes del mercado. Wall-Mart empezó a localizarse en las poblaciones rurales donde otros no veían interesante situarse. La unión de todos estos centros comerciales mediante un modelo de negocio innovador, hizo a Wall-Mart el mayor distribuidor minorista de Estados Unidos.

### 2.2.7 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LOS MODELOS DE NEGOCIO

Para Teece (2010), el concepto de modelo de negocio carece de bases teóricas tanto en economía como en los estudios de economía de la empresa. Es tan simple como que en la teoría económica no hay un sitio establecido para la teoría sobre los modelos de negocio. Esta ausencia de análisis económico sobre los modelos de negocio se debe en gran medida a que es un concepto que se ha originado por la práctica real en los mercados.

Los modelos de negocio no han tenido sitio en los análisis de la teoría económica, dado que esta acepta principalmente el principio de competencia perfecta. Es decir, los modelos de negocio no tiene sentido, ya que se entiende que si se entrega valor a los clientes, estos siempre pagarán por ello. Para Teece (2010) el equilibrio y la competencia perfecta son caricaturas del mundo real ya que los consumidores no sólo quieren productos; quieren soluciones a unas necesidades percibidas. Sin embargo, aunque no haya sido objeto de estudio por la teoría económica, esta área tiene un hueco en los estudios estratégicos y organizacionales, así como en marketing. Por ello, se analizará en este apartado las principales relaciones entre el concepto de modelos de negocio con los aspectos más fundamentales de la teoría sobre dirección estratégica.

La perspectiva de los modelos de negocio afecta a la dirección estratégica de una forma transversal ya que gran parte de las teorías existentes se ven incluidas o ampliadas por este nuevo elemento de análisis. En este apartado se analizará como los modelos de negocio tienen relación con aspectos tradicionales que fundamentan la dirección estratégica. Un modelo de negocio no es lo mismo que su estrategia. Un modelo de negocio no analiza su capacidad de competir con otras organizaciones. Esta es la labor de la estrategia (Magretta 2002).

El análisis mediante modelos de negocio también se puede utilizar como herramienta de análisis estratégico. Es interesante este análisis, ya que ofrece una perspectiva dinámica de la organización y de sus competidores. Asimismo, tradicionalmente se ha prestado mucha atención a la amenaza de productos sustitutos por parte de la competencia. Pero cada vez más, se aprecia cómo, el mayor peligro está en la creación de modelos de negocio sustitutos dentro del propio entorno competitivo.

Los modelos de negocio no son estáticos sino dinámicos y en ocasiones cambian de una forma emergente y no como consecuencia de una estrategia premeditada. Por ejemplo, en los años 70 y 80, Toyota y General Motors tenían un modelo de negocio muy similar. Poco a poco, Toyota fue tomando decisiones, hasta llegar a lo que conocemos como modelo de fabricación “Lean” (Womack y Jones, 2003). Parte de la estrategia de Toyota era premeditada, pero una gran parte fue resultado de una estrategia emergente (Womack et al., 1990). Sin embargo, la eficiencia operativa significa hacer mejor estas actividades, pero no obtener una mejor posición competitiva, ya que esas mejoras productivas son fáciles de copiar. Puesto que la mayoría de los competidores copian estas mejoras operacionales, llegamos a una frontera de eficiencia productiva. Sin embargo la ventaja competitiva sostenible se obtiene cuando se consigue conservar unos atributos como distintivos de la organización. Una posible fuente de estos atributos distintivos puede ser tener un modelo de negocio innovador, para así, ofrecer una proposición de valor innovadora. Como apunta Porter (1996), *“La ventaja en la posición competitiva, se obtiene cuando se consigue una ventaja competitiva sostenible, conservando lo que es distintivo de esa organización. Esto significa hacer actividades diferentes que los rivales o hacer actividades similares, pero de forma distinta”*. Por tanto, es necesario distinguirlo de las mejoras productivas. Estas ofrecen una ventaja poco sostenible, ya que son fáciles de imitar por los competidores. Sin embargo, cuando se realizan actividades nuevas o de forma distinta, entonces se consigue una ventaja competitiva sostenible. Este conjunto de relaciones novedosas entre las actividades, está integrado en los modelos de negocio innovadores. Estos modelos de negocio no son tan fáciles de imitar, ya que tienen gran complejidad y una forma diferenciada de hacer las cosas.

Para Porter (1996, 2009) hay tres claves que sustentan la posición competitiva: a) la estrategia es la creación de una posición de valor única que incorpora un conjunto de actividades. De esta

forma puede ocurrir, que se satisfagan pocas necesidades de muchos clientes, muchas necesidades de pocos clientes o muchas necesidades de muchos clientes; b) la estrategia requiere hacer concesiones competitivas y elegir qué no vamos a hacer. Algunas actividades competitivas son incompatibles entre sí. No podemos competir en todos los frentes. Muchos éxitos en un área concreta exigen que perdamos posiciones en otras. C) la estrategia supone crear una coherencia entre las actividades de la compañía. Esta coherencia tiene mucho que ver con la forma en la que las actividades interactúan y se refuerzan entre sí. Se aprecia por tanto, como la estrategia de una empresa está íntimamente relacionada con la forma en la que se hacen las cosas en esa empresa. No tanto en cuanto a la eficiencia obtenida, como por la singularidad que le proporciona con respecto a la competencia. Es decir, se obtiene una ventaja competitiva sostenible, porque se hacen las cosas de forma única y esta es valorada por el cliente. Esto es tanto como decir, que el modelo de negocio le proporciona al cliente valores únicos. Esta es la esencia de los modelos de negocio de éxito y sostenibles en el tiempo. Estos modelos de negocio tan exitosos son defendibles de la imitación por parte de la competencia, ya que supone sistemas complejos, formados por la interrelación de muchas decisiones y formas de hacer las actividades, que nos dan como último resultado una posición competitiva única y difícil de imitar.

La eficiencia operativa no es estrategia. Se ha estudiado muy a fondo temas como: la flexibilidad de las organizaciones para responder a los cada vez más cambiantes entornos, compararse continuamente con la competencia y copiar las mejores prácticas, y otras muchas relativas a la eficiencia operativa. Muchas de estas están llevando a las organizaciones a la competencia destructiva entre ellas. La carrera por la velocidad, la calidad y la productividad ha creado muchas herramientas y técnicas de gestión como: calidad total, benchmarking, externalizar actividades “*outsourcing*” (Casani, Rodríguez, Luque y Soria, 1996), reingeniería y otros. Pero ninguna de ellas garantiza conseguir una posición competitiva más viable.

La eficiencia operativa y estratégica son ambas necesarias para una excelente efectividad, pero funcionan de diferente forma. La única forma de batir a los rivales es conseguir una diferencia que se pueda mantener en el tiempo. Se debe crear más valor para el cliente que la competencia y así, poder cobrar un precio más alto; o conseguir una mejor eficiencia que resulte en un menor coste unitario.

En último extremo, cientos de actividades son necesarias para crear, producir, vender o entregar los productos o servicios. El coste se genera en la realización de estas actividades y la ventaja competitiva viene de realizar las actividades mejor que los competidores. En este mismo sentido, la diferenciación nace por la elección de las actividades y como se llevan a término. Por tanto, las actividades son las unidades más básicas de la ventaja competitiva. En

cualquier caso, las ventajas o desventajas competitivas nacen como resultado de todas las actividades de la organización y no sólo de unas pocas.

Efectividad operacional, significa hacer actividades similares mejor que los rivales. La efectividad operacional, incluye el concepto de eficiencia, pero no se limita a él. Se refiere a todas las prácticas que permiten a la organización, utilizar sus inputs mejor que la competencia. Por el contrario, el posicionamiento estratégico significa, hacer actividades distintas que los rivales o hacer las mismas actividades de forma distinta. Es decir, nos posicionamos estratégicamente cuando somos diferentes. Mientras que cuando hacemos lo mismo con más efectividad, simplemente tenemos una mejor efectividad operacional.

Las diferencias en efectividad operacional suponen diferencias en los beneficios entre los competidores, ya que afectan directamente a los costes. Las diferencias en operaciones, estuvieron en el meollo del reto de Japón en los años 80 con respecto a las empresas occidentales. Estas eran tan avanzadas en efectividad operacional, que conseguían una calidad superior a un precio inferior. En aquellos tiempos, la mayoría de las compañías japonesas operaban en la frontera de productividad. Este es el máximo valor de un producto o servicio que puede dar una compañía a un coste determinado. Para ello usará las mejores tecnologías (Navas, 1994), habilidades técnicas, de gestión y de gestión de inputs. Esta frontera de eficiencia productiva irá avanzando según nuevas tecnologías, técnicas o inputs están disponibles. De esta forma técnicas como la producción sin desperdicios "*Lean thinking*" (Womack y Jones, 2003), los programas de calidad total y el benchmarking han ayudado a realizar las actividades de forma que se eliminen ineficiencias para mejorar la percepción del cliente y adoptar las mejores prácticas. De esta forma se crean organizaciones que mejoran continuamente "organizaciones que aprenden" (Nonaka, 1994).

En el caso japonés, se aprecia como en los años 70 y 80, se crearon organizaciones pioneras en prácticas como la mejora continua y la calidad total. Por ello, consiguieron durante años ventajas en coste y calidad sobre sus rivales. Pero rara vez estas compañías disfrutaban de una posición estratégica distintiva. Sony, Canon o Sega son honrosas excepciones, pero no era lo habitual. La mayoría de las compañías imitaban y copiaban a otras. Ahora nos damos cuenta de los peligros de esta forma de competir. Mientras los competidores operan lejos de la frontera de eficiencia productiva es fácil obtener una ventaja competitiva sostenible. Pero cuando los competidores se acercan a esa frontera de eficiencia operativa, aparece la trampa que ellas mismas han creado, las batallas mutuamente destructoras con la competencia. De esta forma, las compañías japonesas deben aprender a ser diferentes, es decir, deben aprender a ser estratégicas (Takeuchi et al., 2000; Nonaka y Takeuchi, 2000)

La mejora en la eficiencia operativa es necesaria para conseguir un beneficio superior, pero no es suficiente. No es posible mantener una ventaja de eficiencia operativa durante mucho tiempo. Estas acaban siendo parte de las mejores prácticas del sector y son imitadas. Se produce un desplazamiento de la frontera eficiente que es inmediatamente seguido por los rivales. Aunque la competencia supone una mejora de la efectividad operacional, en realidad a medio plazo, no supone una ventaja efectiva para ningún competidor. Por ejemplo, en el caso de Southwest Airlines, se puede observar cómo se han tomado una serie de decisiones sobre lo que quieren ofrecer: bajo precio, servicio punto a punto, entre ciudades pequeñas, en aeropuertos secundarios, etc. Todo ello busca como consecuencia atraer a los clientes más sensibles al precio, que de otra forma viajarían en autobús o tren. Pero esa no es la estrategia, la esencia de la estrategia de Southwest Airlines consiste en hacer las actividades de forma diferente que sus rivales. Y para ello tienen un modelo de negocio innovador, que implica realizar actividades y procesos de forma innovadora, como: utilizar al máximo los aviones, no ofrece comidas, no asignar los asientos, cambios de avión en 15 minutos, ticketing automatizado, etc. Otro ejemplo de cómo las diferentes estrategias residen en que las actividades son únicas se aprecia en las operaciones de Ikea con respecto a una tienda tradicional de muebles. El modelo de de negocio de Ikea, simplifica mucho las actividades para dar servicio a aquellos clientes que prefieren no recibir esos servicios auxiliares a cambio de una reducción en el coste.

El empresario actual, trata de encontrar nuevas posiciones. En todos los sectores maduros se encuentran fuertes barreras de entrada. Los nuevos entrantes tienen muy complicado introducirse en estos sectores si pretenden competir del mismo modo. Pero en todos existen posiciones competitivas que no son obvias y que exige una gran visión y creatividad para poder verlas. Los nuevos entrantes encuentran posiciones únicas que han estado siempre disponibles pero que nadie las ha visto. En otros casos, ocurre que algunos nuevos entrantes ocupan las posiciones que ocupó otra compañía que ya no está en esa posición debido a años de imitación y benchmarking. Organizaciones que han sabido encontrar su sitio en el mercado por méritos propios, buscando formas de hacer las cosas innovadoras. Huyendo de la competencia destructiva para buscar nuevas formas de realizar las actividades. Centrándose en lo que quiere su cliente tipo y centrando sus esfuerzos en organizar las actividades para dar servicios a estos. Han creado modelos de negocio únicos y difíciles de copiar debido a la gran complejidad de la interacción entre sus actividades.

El concepto de modelo de negocio está intrínsecamente ligado al de estrategia, pero no son lo mismo. Como apuntan Chesbrough y Rosenbloom (2002) que hay tres grandes diferencias entre Estrategia y Modelos de Negocio. En primer lugar, El modelo de negocio está enfocado en la creación de valor y nos muestra como la organización va a capturar ese valor. La estrategia va

más allá, preocupándose de cómo hacer sostenible esta ventaja competitiva. En segundo lugar, el modelo de negocio es una arquitectura para convertir la innovación de las actividades en valor económico, pero no se preocupa del impacto en el valor para el accionista. La estrategia por el contrario va más allá. Finalmente, la estrategia maneja mucha más variables procedentes del entorno. El modelo de negocio utiliza poca información del entorno.

Asimismo, el modelo de negocio está por encima de la innovación tecnológica como lo demuestra Chesbrough (2003) en el caso de Xerox. Esta creó un nuevo modelo de copiadora, que utilizaba una tecnología que mediante un novedoso proceso electrofotográfico, no utilizaba líquidos. Es decir, la tecnología permitía copiar los documentos en seco. Era claramente una tecnología muy superior a las existentes entonces. Pero tenía un inconveniente, el precio de las copadoras era de 7 veces una copadora tradicional. Esto hizo que sus socios comerciales tradicionales (Kodack, IBM y GE) concluyeran que esta nueva tecnología no tenía ningún futuro. Hasta entonces, el modelo de negocio tradicional consistía en vender la copadora por debajo del coste y conseguir la diferencia mediante altos márgenes en los consumibles. Para esta nueva copadora no servía el modelo de negocio tradicional, ya que resultaba demasiado caro. Xerox entonces decidió cambiar el modelo de negocio. El nuevo modelo de negocio, arrendaba la máquina al cliente por un precio bastante bajo que incluía las primeras 2000 copias por mes. En aquel momento la media de copias era de 20 por día. Esto implicaba que para que fuera rentable para Xerox, tenía que crecer mucho el número de copias. Por suerte para Xerox, la nueva tecnología era tan beneficiosa para las empresas que empezaron a realizar miles de copias por día.

Sin embargo, en la mayor parte de las ocasiones, las nuevas tecnologías generan nuevos modelos de negocio. Por ejemplo, en las start-up que nacieron como consecuencia de internet, los modelos de negocio que proponían eran novedosos, ya que muchos de ellos no incorporaban ingresos directos. Aunque los modelos de negocio más llamativos son los que ocurren en sectores maduros y aparentemente estables.

### **2.2.8 EL ENTORNO Y LOS MODELOS DE NEGOCIO**

El entorno está presente en todas las organizaciones. Las organizaciones son sistemas abiertos (Bueno, 1980), y por tanto no se pueden entender de forma aislada, sino interactuando mutuamente con el entorno. El entorno es afectado por la organización y esta afecta al entorno. En consecuencia, el entorno es un continuo generador de entropía organizativa. Una de las principales funciones de la organización es hacer frente a esos altos niveles de desorden que presenta el exterior. La empresa es un sistema complejo adaptivo (Bueno, 2004b), por

tanto, las múltiples interacciones, por su complejidad, hacen difícil ordenar una organización sin un modelo de negocio coherente. Para crear un modelo de negocio exitoso sólo se pueden dar en organizaciones con una excelente gestión de su capital intangible, ya que este es necesario, no sólo para el diseño del modelo de negocio, sino para su continua adaptación al entorno. Para (Bueno y Salmador, 2000), los intangibles son los protagonistas de la nueva concepción de organización, basada en el conocimiento y presentan los siguientes orígenes: personas, organización, tecnología (Aramburu et al., 2006; Quintana y Benavides, 2008a, 2008b, 2010) y entorno. Por ello, es necesario que estos cuatro elementos estén coherentemente integrados en el modelo de negocio. Por ello, los modelos de negocio exitosos se dan siempre en organizaciones que incorporen gran cantidad de capital intelectual (Bueno 1998; Navas y Ortiz, 2002; Martín et al. 2011a, 2011b)

Las organizaciones están en continua evolución. Esta es afectada por el entorno y viceversa. El análisis de cualquier enfoque estratégico, debe tener en cuenta las implicaciones que este tienen sobre el entorno y viceversa (López, 2007). Los modelos de negocio, ordenan las actividades de las organizaciones, de forma que son capaces de generar valor para sus stakeholders. Estas necesidades pueden variar con cambios del entorno.

La relación en un sentido es clara. Cambios en el entorno, supondrán cambios en los modelos de negocio. Pero, ¿existe relación a la inversa? ¿Suponen cambios en el modelo de negocio, cambios en el entorno? Para ello se propone un ejemplo. Desde que los modelos de negocio de los automóviles han incorporado valores, cómo la sostenibilidad del medio ambiente, se generan millones de toneladas menos de CO<sub>2</sub> a la atmósfera. Se puede apreciar por tanto, que tanto los modelos de negocio son afectados por el entorno, como el entorno afectado por estos. Los buenos modelos de negocio habitualmente tienen efectos positivos sobre los sectores relacionados, como se ha visto en el caso de los cheques de viaje. El nuevo modelo de negocio creó un impulso en los sectores relacionados con el turismo. Pero es más interesante, si cabe destacar, que los buenos modelos de negocio deben traer efectos beneficiosos para todos los grupos de interés o “*stakeholders*”. En el caso de los cheques de viaje, se veía como era beneficioso para los clientes, los propietarios de las tiendas y la propia American Express. Si el modelo de negocio fuera perjudicial para alguno de ellos, no habría sido posible.

En ocasiones, ocurre que aparentemente, todos los stakeholders parecen salir beneficiados, pero con el tiempo se demuestra que alguno de ellos pierde poder de negociación. El modelo de los grandes centros comerciales como Carrefour, Alcampo, etc., nació como algo beneficioso para todos los stakeholders. Los proveedores estaban satisfechos de tener pocos clientes pero grandes, en lugar de muchas tiendas pequeñas. Ahorraban en costes de distribución y reducían considerablemente los costes asociados a la venta. A cambio ofrecían precios competitivos y conseguían mantener sus márgenes. Los clientes estaban satisfechos, ya que en un solo sitio

podían encontrar todos los productos que necesitaban y a precios sensiblemente inferiores a las tiendas tradicionales. El supermercado también obtenía beneficios razonables. El modelo de negocio era un éxito que se retroalimentaba. Cada vez había más proveedores interesados en vender en estos grandes centros comerciales y más clientes dispuestos a perder las comodidades de las tiendas tradicionales a cambio de una disminución del precio. Esto provocó que las pequeñas tiendas fueran desapareciendo. Una vez que el modelo de los grandes centros comerciales había desplazado al comercio tradicional, ya no tenía sentido seguir manteniendo los precios bajos. El resultado era que el cliente hacía trabajos que antes no realizaba y que no se veía compensada con el precio. Pero, para entonces no era posible saber si se estaba pagando un sobreprecio, ya que el comercio de alimentación minorista había desaparecido y el que no lo había hecho se abastecía en estos grandes almacenes. Por su parte, los proveedores vieron como cada vez había más proveedores interesados en comercializar sus productos en los grandes almacenes. Se convirtió casi en el único canal de distribución masivo. Esto hizo descender el poder de negociación de los proveedores y por tanto un empeoramiento de sus márgenes comerciales. Los únicos ganadores con el paso del tiempo son los grandes centros comerciales, ya que su modelo de negocio se ha hecho con la gran parte de la cuota de mercado del comercio minorista de comida. En el momento.

Si se creara un modelo de negocio que consiguiera satisfacer a todos los grupos de interés o *“stakeholders”*, sustituiría automáticamente al que se conoce actualmente. Esta es la clave para predecir el éxito de un modelo de negocio. Aquellos modelos de negocio que en un primer momento generan más valor para sus grupos de interés o *“stakeholders”*, que los modelos existentes, acabarán imponiéndose y desplazando al resto de modelos de negocio del sector. En un segundo paso, la dinámica del modelo de negocio, crea desigualdades en el poder de negociación. Esta fuerza en el poder de negociación crea grupos de interés o *“stakeholders”* insatisfechos con el modelo de negocio. En esta situación es donde hay un caldo de cultivo muy favorable para la innovación tanto tecnológica como del modelo de negocio.

La innovación tecnológica para productos como el petróleo, se incrementa exponencialmente con el precio del crudo. Ante precios desorbitados de esta materia prima, se intensifica la investigación tanto en productos sustitutos, como en procesos que reduzcan los consumos. Cuando se descubrió el petróleo como fuente de energía, era una materia prima muy barata y se consideraba prácticamente infinita. Gracias a esta energía se ha realizado gran parte de los avances experimentados en este siglo. El aumento de la demanda, los cálculos sobre las reservas de crudo y la creación de carteles para controlar su precio ha provocado que los usuarios no tengan prácticamente ningún poder de negociación. El interés por encontrarlo crece cuando alguno de los *“stakeholders”* se encuentra en una situación muy desfavorecida. Por tanto, es importante comprender la relación que debe existir entre el modelo de negocio y



la satisfacción de los “*stakeholders*”. Mientras que el modelo de negocio consiga satisfacer a todos los “*stakeholders*”, no habrá necesidad por buscar modelos de negocio alternativos. La mayoría de la innovación en modelos de negocio, nace de los desequilibrios que crean ciertos modelos de negocio provoca en algunos grupos de interés. Un modelo de negocio que consiga satisfacer a todos los “*stakeholders*” de un sector, se convertirá el modelo de negocio de referencia. Hasta que no surja otro modelo de negocio capaz de satisfacer mejor las necesidades de los grupos de interés, este quedará como referente.

### **2.2.9 EL ANÁLISIS DINÁMICO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO Y LA GENERACIÓN DE CÍRCULOS VIRTUOSOS**

Una de las características más relevantes de los modelos de negocio es que su propia dinámica, genera círculos que con cada iteración fortalecen o debilitan alguno de sus componentes o su propuesta de valor para el cliente. Estos círculos pueden ser virtuosos o viciosos. Esto dependerá si con cada iteración algún elemento del modelo se fortalece o se debilita. Cuando con cada iteración se refuerza la generación de valor, se estará ante círculos virtuosos, que generan sinergias. De otra parte, cuando por el contrario, con cada iteración, se destruya valor para la organización, se estará ante círculos viciosos, entrando a asinergia (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010).

Véase el ejemplo de dos modelos de negocio dentro del sector textil, el de Inditex y el de la tienda de ropa tradicional. En el caso de Inditex, toma la decisión de crear una nueva colección cada dos semanas. La consecuencia que se obtiene de esta decisión es que un mismo cliente tiene la posibilidad de disponer de 22 colecciones distintas a lo largo del año. Por ello, es razonable que visite la tienda hasta 22 veces en un mismo año. Con cada visita es muy probable que acabe comprando algo. Esto hace que el volumen de ventas aumente. Este aumento de las ventas, reducirá los costes de fabricación. Al reducirse los costes de fabricación, para obtener un margen razonable, se puede permitir bajar los precios. Esta reducción de precios hace que el producto sea más interesante para los clientes, es decir, aumente su propuesta de valor. Estos comprarán más y aumentarán aún más el volumen de ventas. De esta forma se aprecia cómo se genera un círculo virtuoso que en cada iteración genera un mayor valor para el negocio. Sólo se ha tomado una decisión, “crear colecciones cada dos semanas” el resto son consecuencias de llevar a cabo esta decisión. Evidentemente, la realidad es más compleja, ya que para llevar a cabo esa decisión de crear nuevas colecciones cada dos semanas hay que haber tomado muchas decisiones antes para tener una infraestructura para poder llevar a cabo esta decisión. Pero, agregando mucho, se podría decir que la decisión que rompió el modelo tradicional de

negocio es simplemente la de ofrecer al cliente una nueva colección cada dos semanas. En las siguientes figuras 2.8 y 2.9, se puede apreciar, como funciona la dinámica del círculo virtuoso para Inditex (Figura 2.8) y cómo funciona la dinámica del círculo vicioso para la tienda de ropa tradicional (

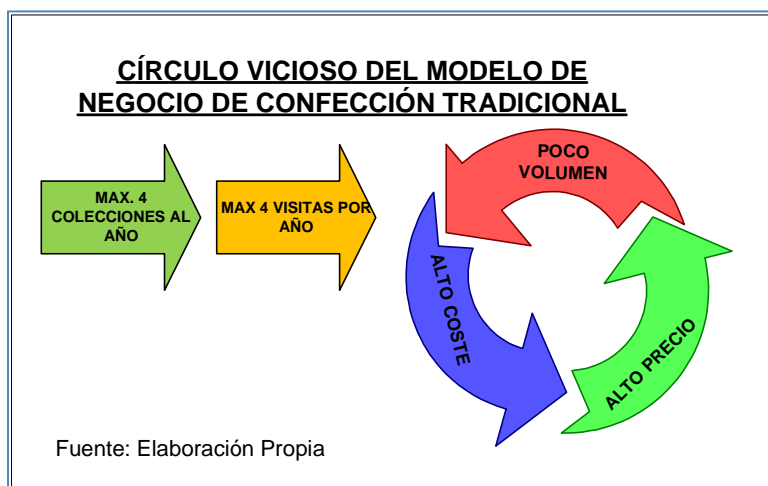
Figura 2.9) Se puede ver como en los círculos viciosos se destruye valor con cada iteración, mientras que, por otro lado, los círculos virtuosos generan dinámicas positivas que se retroalimentan con cada iteración.

En dirección estratégica, como sucede en la mayoría de las ciencias sociales y experimentales, se parte del paradigma sobre que la realidad no es estática. Varía continuamente de un momento a otro de tiempo. Igual ocurre con los círculos en los modelos de negocio. Pueden ser en un sentido o en otro, pero siempre están en movimiento. La dirección puede cambiar de sentido, cuando el modelo no se ajusta a la propuesta de valor que esperan los clientes o por cambios en el entorno.

**Figura 2.8: Círculo virtuoso del modelo de negocio de Inditex**



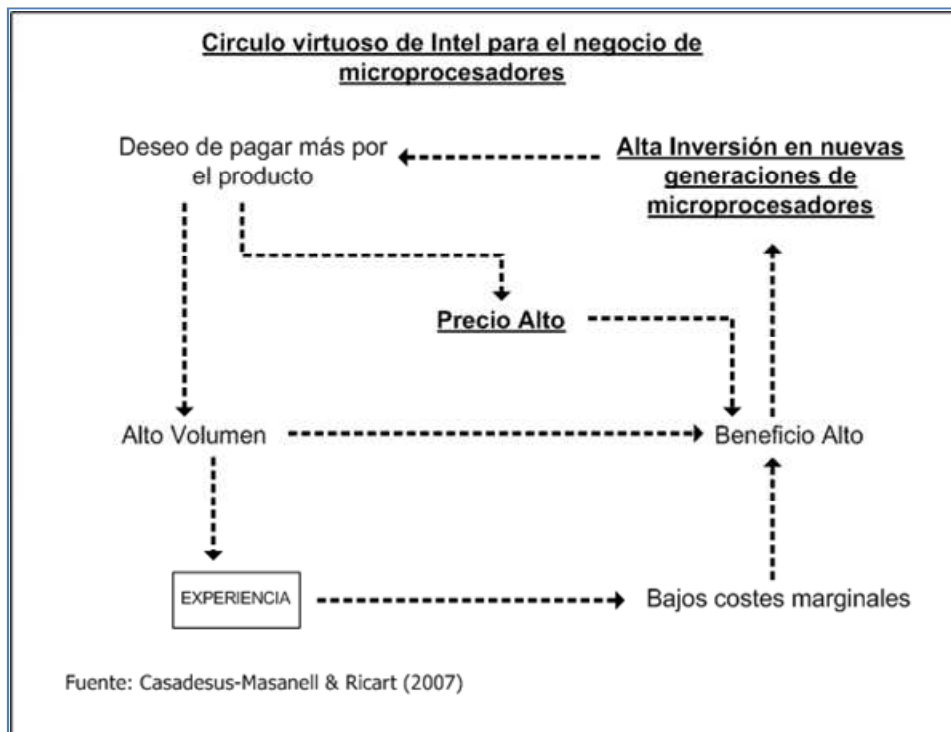
**Figura 2.9: Círculo vicioso del modelo de negocio de la industria textil tradicional**



Por otro lado, se puede apreciar como el modelo de negocio tradicional, para el segmento de mercado que compite con Inditex, queda integrado en un círculo vicioso. Al tener sólo una colección por cada estación del año, el cliente no tiene sentido que visite el establecimiento más de cuatro veces al año. Esto hace que las oportunidades de venta disminuyan, ya que el cliente va menos veces y además hay menos género disponible. Al vender menos, baja el volumen. Para mantener el margen con tan pocas ventas, es necesario subir los precios. Con esto, se consigue vender todavía menos. Así se entra en un círculo vicioso de difícil solución o salida. Al no poder obtener ventajas competitivas sostenibles, estos fabricantes deben cerrar o competir en otros mercados donde la ventaja competitiva de Inditex no sea efectiva, como alta costura, grandes tallas, etc. Es decir, negocios donde sea fundamental la diferenciación, lo que deja en un segundo lugar el volumen y precio.

En el ejemplo anterior se ha aislado el círculo virtuoso generado por una decisión crítica. Para un análisis más profundo de las organizaciones es preferible poder captar un mayor número de decisiones. En el caso de Intel, se permite observar como varias decisiones y consecuencias se relacionan en un círculo virtuoso (ver Figura 2.10).

Figura 2.10: Círculo virtuoso de Intel para el negocio de los microprocesadores.



Intel toma la decisión de invertir fuertemente en nuevas generaciones de microprocesadores, esto genera que los procesadores tengan una ventaja tecnológica sobre sus competidores y por ello, los clientes estén dispuestos a pagar un sobreprecio. La empresa toma la decisión de poner precios altos, ya que el cliente está dispuesto a pagar dicho sobreprecio. Además consigue un alto volumen de ventas. Es difícil encontrar una empresa con altos volúmenes de ventas y precios altos, esto sólo ocurre en empresas que presentan claras ventajas competitivas, como es el caso de Intel. Este volumen alto hace que la empresa consiga una fuerte experiencia en la fabricación de microprocesadores, que hacen que mejore su curva de experiencia y puedan fabricar con costes marginales muy bajos. Esto a su vez, hace que Intel tenga un beneficio considerable. Una parte de estos beneficios los vuelve a invertir en I+D+i para crear nuevas generaciones de procesadores. De esta forma que empieza un nuevo ciclo. Es sin duda un círculo virtuoso, ya que en cada iteración se genera valor para el negocio. Este valor se transmite parcialmente a cada uno de los stakeholders, como accionistas, clientes, proveedores, empleados, administraciones públicas, etc. De esta forma se consigue una dinámica muy positiva no sólo en Intel, sino también en su entorno.

Es necesario tener en cuenta que el círculo virtuoso de Intel se basa en los siguientes supuestos principales:

- Intel consigue mejorar tecnológicas en sus microprocesadores como fruto de sus inversiones.
- Estos avances tecnológicos son apreciados por los clientes y en consecuencia están dispuestos a pagar un sobreprecio.
- Los clientes tienen renta disponible para gastar en satisfacer su deseo de mejorar los microprocesadores de sus ordenadores.
- Se vende un gran volumen de microprocesadores.

Cualquiera incumplimiento de estos supuestos pondrá en peligro el modelo de negocio y puede hacer que se ralentice el círculo virtuoso, o incluso que se convierta en un círculo vicioso.

## **2.2.10 INTERACCIÓN E INTERDEPENDENCIA ENTRE MODELOS DE NEGOCIO**

Los modelos de negocio no actúan aisladamente, por tanto interaccionan mutuamente. La efectividad de los modelos de negocio depende en gran medida del diseño del modelo de negocio y de los actores con los que interactúa. Intuitivamente, dos organizaciones interactúan cuando sus resultados dependen de la presencia del otro (Casani, 1995). Es decir, dos empresas interactúan cuando se afectan mutuamente. Esta interacción puede darse con: competidores, proveedores, distribuidores, etc. Es decir, con cualquier organización con la que tenga relación. Esta interacción puede ser de competición o cooperación y cualquiera de las dos, puede dar como resultado la creación de valor o la captura de valor. En la Tabla 2.9 se pueden apreciar las múltiples relaciones posibles.

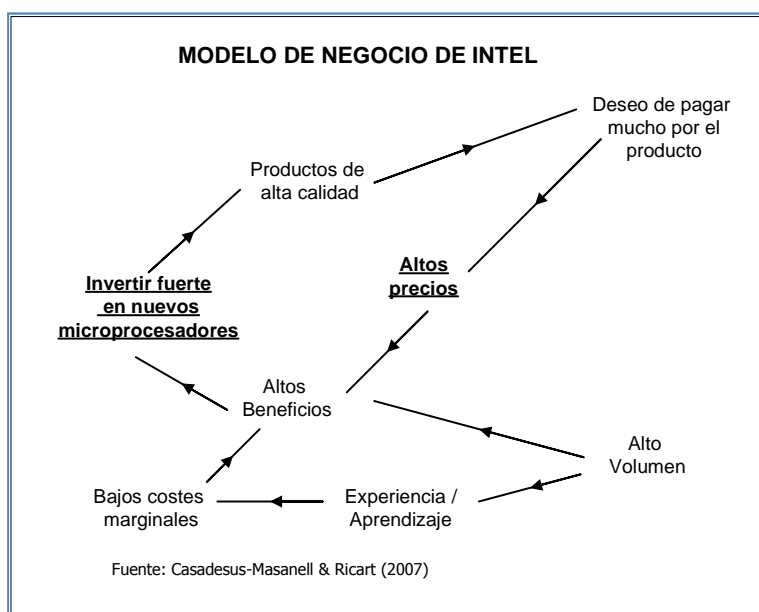
**Tabla 2.9: Interacción de los modelos de negocio (Casadesus-Masanell y Ricart, 2007)**

	CAPTURAR VALOR	CREAR VALOR
COMPETIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lucha por los clientes</li> <li>- Mejorar negociación con los proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carreras por las patentes.</li> <li>- Guerras publicitarias</li> <li>- Competir a partir de generar nuevos productos.</li> </ul>
COOPERAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdos colusivos (explícitos o implícitos)</li> <li>- Creación de productos o servicios complementarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración en I+D+i</li> <li>- Uniones temporales de empresas</li> </ul>

Fuente: Casadesus-Masanell & Ricart (2007)

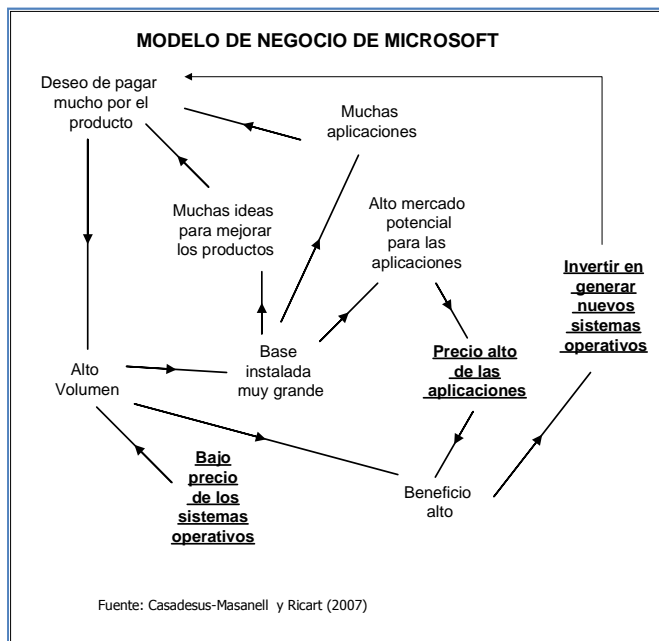
Por otro lado, los modelos de negocio generan interdependencias competitivas. Existe interdependencia entre los modelos de negocio de dos firmas cuando algunas consecuencias son comunes para ambas (Casadesus-Masanell y Yoffie, 2007). Un ejemplo muy certero para ver esta interdependencia es el de Microsoft e Intel a mediados de los años 90. En la Figura 2.11, se representa el modelo de negocio de Intel. Este está caracterizado por dos elecciones clave: Invertir mucho en la generación de nuevos microprocesadores y la elección de vender estos a un precio alto. La compra de cada microprocesador está determinada por la venta de un nuevo ordenador. Por ello, el volumen lo determinará el número de nuevos computadores que se vendan.

**Figura 2.11: Modelo de negocio de Intel.**



En la Figura 2.12, se representa el modelo de negocio de Microsoft. Este modelo de negocio es fundamentalmente diferente al de Intel, ya que de la venta de cada ordenador, no sólo se obtiene beneficios de la venta del sistema operativo, sino que además, crece la base operativa para vender otras aplicaciones informáticas o versiones superiores. Por lo tanto, hay varios círculos virtuosos. Para Microsoft cuanto más crezca la base instalada de ordenadores, más difícil resulta a los competidores poder seguirle. Por ello Microsoft es cada vez más poderoso, ya que la base de ordenadores, ha crecido a un ritmo muy fuerte durante los últimos años y es previsible que siga así durante mucho tiempo.

**Figura 2.12: Modelo de negocio de Microsoft.**



La Figura 2.12 muestra como Microsoft tiene un incentivo para bajar el precio de los sistemas operativos para así poder crecer en la base instalada. Aunque el margen no sea tan alto en los sistemas operativos, el aumento del volumen compensa con creces esa reducción del precio. Es importante tener en cuenta, que en el negocio del software, la mayor parte de los costes son de desarrollo. Es decir, los costes variables como distribución o el coste del CD son mínimos en comparación con los salarios de los programadores. Por ello, a partir de un número de copias vendidas, fijadas por el punto de equilibrio de los costes fijos, cada unidad marginal vendida es prácticamente beneficio directo. Si se consiguiera que un producto sea el estándar de mercado, entonces, este estará instalado en la mayoría de los ordenadores personales. Con esto se conseguiría un círculo virtuoso que permitiría incrementar los beneficios, mientras se baja el

precio. Además, al bajar el precio de los sistemas operativos, se crea una fuerte barrera de entrada, ya que un nuevo competidor no podría sobrevivir si no tiene un volumen instalado muy fuerte. Ya que, el cliente no está dispuesto a pagar más de lo que cuesta el estándar del mercado, sino recibe un valor añadido adicional.

Microsoft fija precios altos en los programas de aplicaciones, como el Office para empresas. Con ello se aprovecha de la importante fuerza de negociación adquirida por la fuerte base de ordenadores que utilizan su sistema operativo. En consecuencia, en la Figura 2.13, se aprecia la interdependencia de Intel y Microsoft. Ambas empresas comparten dos consecuencias: el deseo de pagar más por parte de los clientes y el alto volumen. Los modelos de negocio de Intel y de Microsoft están conectados. Es decir, hay una interdependencia entre los dos modelos de negocio. Por tanto, las elecciones tomadas en Microsoft afectan a las consecuencias de Intel y viceversa.



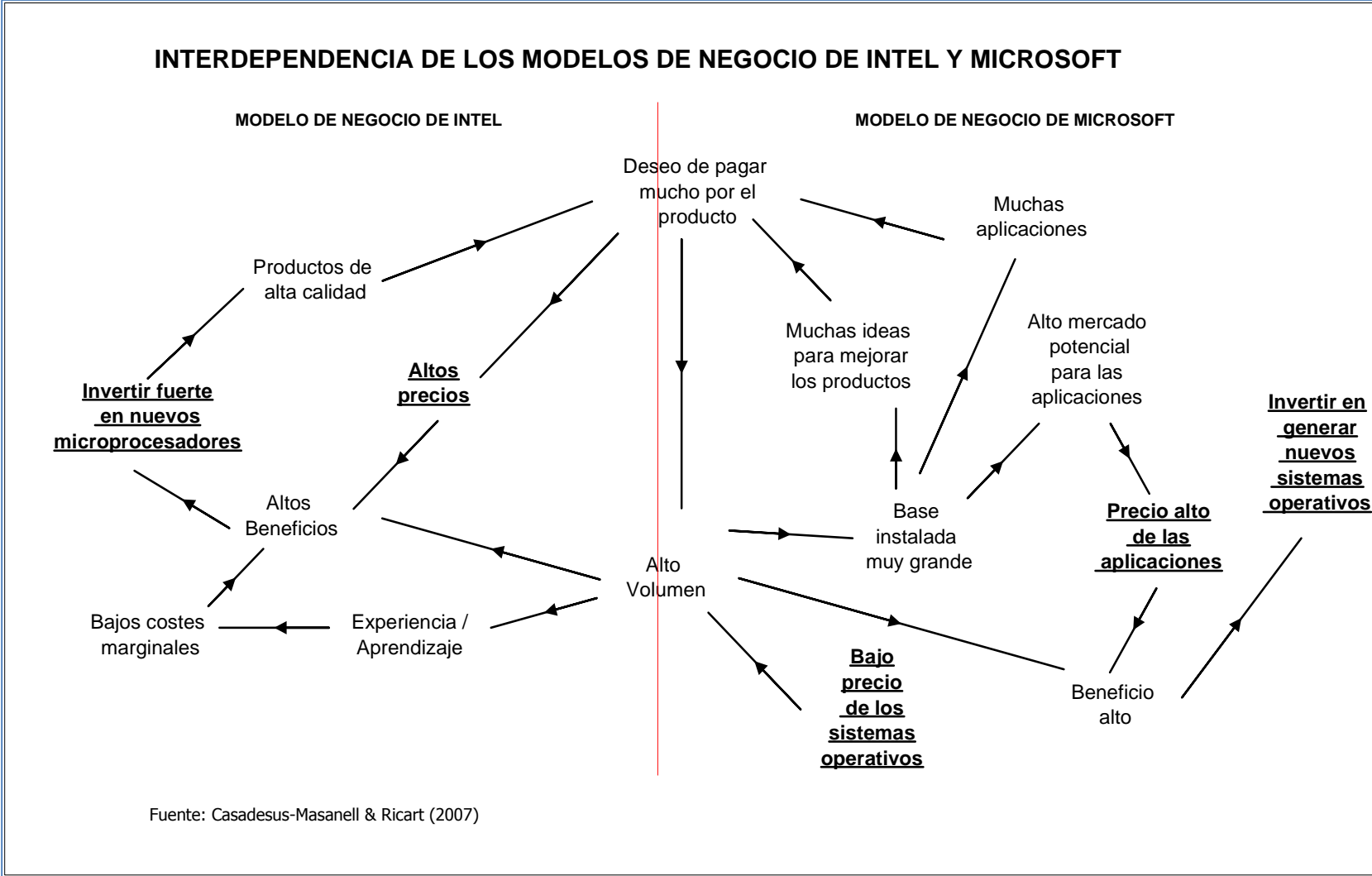


Figura 2.13: Interdependencia de los modelos de negocio de Intel y Microsoft.

Si se analiza con más detalle la dependencia del modelo de negocio de Intel en relación con Microsoft, para que el negocio de Intel se sustente necesita que se vendan muchos microprocesadores (alto volumen) y que el cliente esté dispuesto a pagar mucho por el producto. Para conseguir vender muchos microprocesadores es necesario vender muchos ordenadores. Normalmente no se cambia el microprocesador sólo, sino que se cambia el ordenador completo. El cliente se plantea cambiar de ordenador cuando el que tiene se queda obsoleto. Rara vez se cambia de ordenador por mal funcionamiento, siendo más habitual, el cambio por obsolescencia. Un computador se considera que se ha quedado obsoleto, cuando no es capaz de gestionar programas de uso habitual o lo hace de forma muy lenta. Es decir, cuanto más rápido avance el desarrollo de los sistemas operativos y las aplicaciones utilizadas, más rápido se quedan obsoletos los microprocesadores. El cliente siente la necesidad de cambiar de procesador y está dispuesto a pagar mucho, cuando salen al mercado nuevos sistemas operativos más potentes. Por tanto, a Intel le interesa que Microsoft cree nuevas versiones más potentes cada poco tiempo. La estrategia de Intel para forzar a Microsoft en la generación de nuevos sistemas operativos más eficientes consiste en apoyar a proveedores de sistemas operativos libres como Lynux. La mejor forma de que los sistemas operativos de Windows avancen, es bajo el temor de que un proveedor de software gratuito iguale la calidad de los productos de Microsoft.

Pero el modelo de negocio de Microsoft también tiene una fuerte interdependencia con el de Intel. Si Intel no invierte en nuevos procesadores más potentes, los sistemas operativos creados por Microsoft no pueden ser utilizados. En este caso a Microsoft le interesa que los microprocesadores y los ordenadores sean lo más baratos posibles, ya que esto aumenta la base instalada de ordenadores con sistema operativo de Microsoft. No sólo se venden más sistemas operativos, sino que hay más mercado para el resto de sus aplicaciones. Para forzar a Intel a bajar los precios de sus microprocesadores, la estrategia que sigue Microsoft es ayudar a los competidores de Intel como AMD. De esta forma se consigue un aumento de la competencia que redundará en una bajada de los precios de los procesadores de Intel.

Además hay efectos conjuntos para las dos empresas. El cliente estará dispuesto a pagar mucho por cambiar su procesador y sistema operativo, si Intel y Microsoft coordinan la salida al mercado de nuevas versiones y estas suponen importantes mejoras cualitativas en cuanto a funcionalidad, rapidez y comodidad de uso. Por ello, deben cooperar en sus estrategias de marketing y coordinar el lanzamiento de nuevas generaciones de productos (McGrath y MacMillan, 2005). También se puede analizar la interacción de los modelos de negocio genéricos de dos o más sectores de actividad (López, 2008), como por ejemplo, este análisis con las interacciones entre el sector bancario (ver Figura 2.14) y el sector inmobiliario (ver Figura 2.15)

Figura 2.14: Modelo de negocio genérico del sector inmobiliario

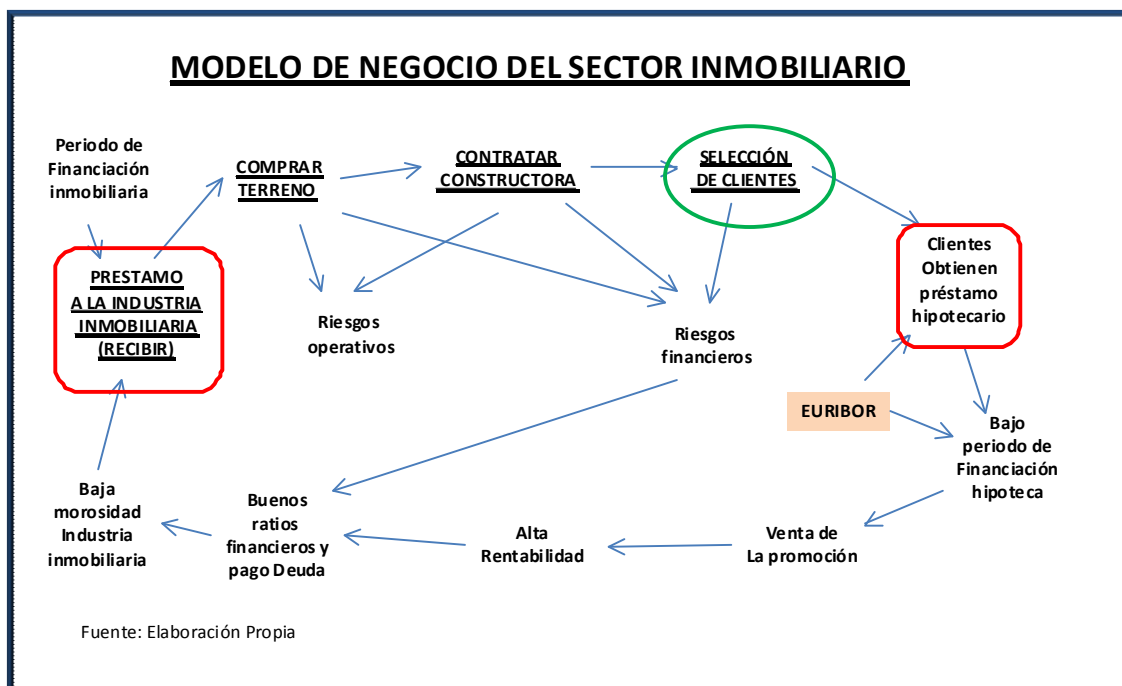
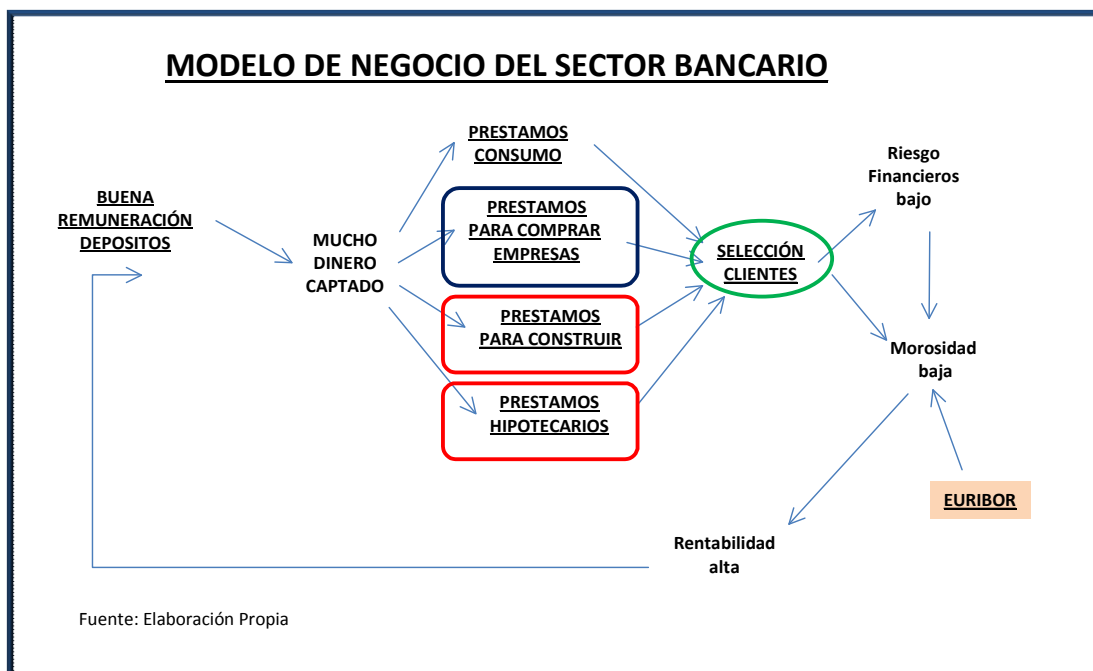


Figura 2.15: Modelo de negocio genérico del sector Bancario



Se puede apreciar como hay un elemento en común de los dos negocios. El cliente es el mismo. El comprador del inmueble y el deudor hipotecario son la misma persona, ya sea física o

jurídica. Por ello, hay un interés común en que ese cliente sea de la máxima solvencia y confiabilidad. Es decir, las dos industrias tienen interés en seleccionar a sus clientes.

Una buena selección de los clientes ayudará a que la promoción salga adelante con éxito. Por ello, indirectamente, la entidad financiera se debería preocupar por cuales son los clientes finales de la inmobiliaria, no sólo por el préstamo hipotecario, sino también por el préstamo a la empresa para realizar la actividad.

En esta línea, Prahalad (2004) propone que los proveedores y los clientes deben de crear valor conjuntamente. Una estrategia de cooperación positiva para los dos modelos de negocio sería la de seleccionar y compartir información de los clientes finales del negocio inmobiliario. Además esta estrategia es positiva independientemente del ciclo alcista o bajista que viva el sector. Se ha visto como en los periodos fuertemente alcista se ha prescindido de esta colaboración por resultar aparentemente innecesaria. En estos momentos vivimos las consecuencias de esta falta de cooperación al cambiar inesperadamente el ciclo del sector inmobiliario.

Ambos modelos de negocio cooperan y generan un círculo virtuoso, si la promoción inmobiliaria nace con un consenso previo sobre la calidad crediticia de los clientes por parte del banco. De esta forma, la entidad financiera puede prestar a la empresa inmobiliaria el dinero para realizar las operaciones con la garantía de que el negocio llegará a buen fin. Además, una vez cerrado este ciclo virtuoso, se abre otro para las entidades bancarias al ofrecer créditos hipotecarios a esos clientes. Todo ello consiguiendo unos niveles de morosidad bajos, ya que se ha seleccionado previamente el perfil de los adquirentes.

Estas estrategias relacionales entre ambas compañías generan una cooperación dentro de la cadena de valor que beneficia a ambos (Brandenburger y Nalebuff, 1996). Pero, a su vez, ambas empresas, les interesa equilibrar las fuerzas de negociación dentro de la cadena de valor, para proteger sus propios modelos de negocio. El objetivo último sería conseguir la independencia total del modelo de negocio. Este es sin duda un objetivo imposible dado que en el mercado real todo queda interconectado en mayor o menor medida (Brandenburger y Stuart, 1996). Para reducir el efecto de la interdependencia se pueden utilizar tanto acciones ofensivas, como defensivas (Foster y Kaplan, 2001).

## 2.3 LA INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO

### 2.3.1 INTRODUCCIÓN

Cuando se menciona la palabra innovación, lo más inmediato es asumir que se van a tratar temas relativos al desarrollo de nuevos productos o de la función de I+D. Sin embargo, algunos de los éxitos más sonoros de innovación empresarial han sido relativos a innovación en el modelo de negocio, la cual ha roto las normas establecidas en la industria de una forma radical (Skarzynski y Gibson, 2008). Algunas formas de conseguir esto se han concretado en los cambios siguientes: dando satisfacción a nuevas necesidades de los clientes, consiguiendo nuevas formas de obtener beneficios, o generando valor de una forma poco convencional. Algunos ejemplos son: eBay, mercado en la web; Apple, con su plataforma iPod/itunes; Zara y su moda al mejor precio o Easy jet y su modelo de línea aérea de bajo coste. Todos ellos tienen en común que son modelos de negocio que rompieron el modelo tradicional de la industria y generaron nuevos valores para los clientes y los accionistas. Lo que hay detrás de su modelo de negocio va más allá de la innovación del producto o tecnológica. Se crea riqueza mediante la explotación de alguna dimensión del modelo de negocio de la industria de una forma sostenible y rentable. El problema de muchas organizaciones es que nunca ni siquiera tratan de innovar en estos términos.

Las innovaciones en métodos productivos y comerciales (Schumpeter, 1912) son y seguirán siendo importantes para las organizaciones. Pero el aumento de la competencia y la búsqueda del incremento continuo de los beneficios, está obligando a los líderes a buscar formas innovadoras de generar valor a través de nuevos modelos de negocio.

Este problema se hace todavía más evidente en aquellas empresas que compiten en sectores maduros y altamente competitivos. Estas tienen problemas para tener buenos resultados, ya que no les resulta fácil conseguir ventajas competitivas sostenibles. La competencia y la concentración de actores en estos sectores es tan acuciante que la lucha hace que en estos sectores se destruya valor año tras año. Especialmente en tiempos de recesión económica esta competencia es más encarnizada, ya que afecta a la supervivencia de las propias organizaciones. Sin embargo, se puede apreciar como ciertas organizaciones que compiten en estos sectores han conseguido salir de este ciclo y conseguir resultados excelentes. Estas empresas no sólo consiguen buenos resultados, sino que obtienen crecimientos sostenidos que sorprenden a los analistas y suponen una progresiva fagocitación de los competidores. En todas ellas existe un denominador común: tienen un modelo de negocio innovador. Mediante esta innovación, han encontrado nuevos espacios competitivos en los que no compiten directamente con el resto de actores del sector. Lo cual, les garantiza unas ventajas

competitivas que les proporciona resultados superiores a la media del sector. Además, estas ventajas competitivas son sostenibles en el tiempo, ya que resulta casi imposible imitar un modelo de negocio determinado, dado que requiere un engranaje de recursos y capacidades muy complejo de copiar por los competidores sin perder su propia identidad organizativa.

Como ya se ha indicado anteriormente, la innovación sobre modelos de negocio ha tenido cierta relevancia en la literatura académica y empresarial, para empresas basadas en internet (Afuah y Tucci, 2003) y especialmente para aquellas basadas en el comercio electrónico (Mahadevan, 2000) Muchas organizaciones han nacido a consecuencia de las nuevas posibilidades que abre la incorporación de esta innovación tecnológica al entorno competitivo y a esta nueva forma de relacionarse con los clientes. Creando nuevos modelos de negocio, algunos de dudosa viabilidad como se pudo apreciar en la crisis de las punto-com, pero otros, son actualmente referentes mundiales como Google, Yahoo, ebay o Amazon. Se puede apreciar como en estos casos, se crean nuevas industrias, que no existía antes, como la de los buscadores, como Google o Yahoo. Estas nacen de la propias necesidades generadas por la existencia de esta nueva tecnología. Sin embargo, en el caso de Amazon o Ebay, estas empresas cambian el modelo de negocio dentro de sectores que ya existían como el de la venta de libros o el de las subastas, para poder ofrecer el mismo servicio de siempre, pero mediante un nuevo canal de distribución. En ambos casos existe una innovación estratégica, ya que como resultado surgen modelos de negocio nuevos. Otras organizaciones, incorporan esta nueva tecnología como una mejora del modelo de negocio tradicional. Para ello, se cambian los procesos para incorporarla, pero no hay una auténtica innovación estratégica, ya que no se modifica la esencia del modelo de negocio. Por ejemplo, El Corteinglés, sigue fiel a su modelo de negocio tradicional, pero ha incorporado unos nuevos procesos para incorporar los pedidos de aquellos clientes que compran vía internet. No hay por tanto una efectiva modificación de su modelo de negocio.

La innovación en modelos de negocio para (Teece, 2010) es crítica: “La capacidad de una empresa (o nación) para capturar valor está seriamente comprometida a menos que tengan la capacidad de crear nuevos modelos de negocio”. Incluso un inventor tan celebrado como Thomas Edison tuvo un cuestionable éxito innovando modelos de negocio. De esta forma dejó de explotar negocios tan brillantes como el de la generación y transmisión de electricidad o la grabación de música, a pesar de que fue el inventor de estos. No supo innovar un modelo de negocio que pusiera en valor esas más que notables innovaciones, por lo que no fue capaz de hacer que los clientes obtuvieran valor de esas innovaciones tan exitosas. La creatividad tecnológica puede no reportar ningún beneficio para el inventor o incluso la sociedad si no se crean innovadores modelos de negocio. Asimismo, (Teece, 2010) considera que pequeñas innovaciones de producto pueden no necesitar una innovación en el modelo de negocio.

Simplemente se puede obtener el valor para la firma reduciendo el precio o que suponga un incremento del mercado existente. Pero las innovaciones radicales y en especial aquellas que tienen un complejo sistema de vías de obtención de ingresos requieren innovar el modelo de negocio tradicional del sector. Dell no ha realizado ninguna mejora tecnológica al mercado de los ordenadores personales, pero la combinación dentro de su organización de proveedores y un sistema logístico para crear valor al consumidor final, hace que sea notable la innovación en el modelo de negocio y los resultados obtenidos gracias a este.

La concepción de innovación tecnológica (Bueno et al., 1997) y la innovación estratégica son muy diferentes, aunque presentan algunas relaciones. La primera se refiere a los avances que se producen en el campo de la técnica y por tanto tienen una repercusión directa en la forma de fabricar o dar un servicio. La segunda, es relativa a la forma y el modo único, en que se realizan las actividades de una organización. Las innovaciones tecnológicas (Morcillo, 1997) provocan que el entorno sea más volátil y cambiante y por tanto los modelos de negocio tratan de adaptarse a estos cambios, pero es una relación indirecta. Un cambio por innovación tecnológica no tiene porqué cambiar un modelo de negocio, si este no afecta al entorno.

Un caso muy interesante de innovación en modelos de negocio ocurre en los sectores maduros. Cuando se compite en un sector con poco crecimiento y maduro, resulta muy difícil para los competidores mejorar su posición competitiva. Los competidores se conocen muy bien unos a otros y todos ellos cuidan mucho sus capacidades y recursos necesarios para mantener la ventaja competitiva para mantenerse. Cualquier mejora en los procesos es imitada rápidamente y cualquier intento de mejorar la cuota de mercado, suele ser respondido con contramedidas que suelen afectar negativamente a todo el sector. Ante un entorno competitivo de este tipo resulta muy difícil romper el “status quo” del sector. Sin embargo, en los últimos años han aparecido organizaciones que se han convertido en líderes de su sector. Estas compañías no han tratado de competir de la forma que se hacía tradicionalmente, sino que han cambiado completamente el enfoque de su modelo de negocio. Este cambio ha permitido satisfacer necesidades que no estaban cubiertas hasta entonces o satisfacerlas de una forma más eficiente. Simplemente siendo innovadores y creativos con el diseño de sus modelos de negocio. No se trata de una reingeniería de procesos, sino que va más allá, planteándose todo el modelo de negocio. Este es un tema realmente interesante por las connotaciones que tiene como medio para conseguir una excelencia estratégica y que por su amplitud y relevancia, sería un tema muy interesante para realizar una tesis doctoral.

La principal palanca para la innovación es la necesidad de mejora. Muchos de los nuevos modelos de negocio nacen como consecuencia de satisfacer necesidades de clientes que no estaban satisfechas hasta entonces o de mejorar la forma en la que se satisface. Pero no es sólo el cliente el único stakeholder que fuerza las innovaciones del modelo de negocio. Por ejemplo,

en el sector de la distribución de alimentos, los proveedores tienen cada vez un menor poder de negociación. Por ello, han innovado el modelo de negocio y han suprimido los intermediarios, para ello, han creado supermercados especializados en fruta y verduras. Esta innovación no surge para satisfacer a los clientes, sino como consecuencia de los excesos en la aplicación del modelo de negocio de los grandes almacenes. Si se hubiera mantenido un margen de explotación razonable para los agricultores, no habrían sentido la necesidad de asociarse e integrarse verticalmente.

### **2.3.2 CONCEPTO DE INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

Una innovación del modelo de negocio consiste en introducir nuevas formas de crear valor para los clientes, la forma en la que es entregado a los clientes y la forma en la que la organización captura valor para si misma. La innovación del modelo de negocio no necesariamente tiene que ver con el descubrimiento de una nueva tecnología, la creación de un nuevo producto o servicio. Sin embargo podría ser la relativa a como se entrega un producto ya existente al cliente o como se combina con una servicio que se entregaba por separado. Una innovación del modelo de negocio puede suponer la creación de una fuerte ventaja competitiva. De hecho, en muchos casos supone un impacto en los márgenes de rentabilidad superiores a innovaciones en productos y servicios. Incluso en ocasiones un modelo de negocio innovador rompe el “status quo” de algunas industrias. Por ejemplo Inditex, Mango y HyM han roto los cánones tradicionales de la industria textil o las líneas de bajo coste dentro de la industria del transporte aéreo. Otros ejemplos son Wal-Mart, IKEA, etc. De hecho la mayoría de las nuevas empresas listadas en el Fortune 500 nacen como consecuencia de modelos de negocio innovadores dentro de sectores ya establecidos.

Hasta el momento, son pocos los autores que han investigado sobre la innovación en modelos de negocio, pero en este epígrafe se destacan algunas aportaciones. Para Skarzynski y Gibson (2008) la innovación en el modelo de negocio consiste fundamentalmente en crear nuevos negocios o aumentar la variedad estratégica sobre los negocios que ya existen de una forma que sea muy apreciada por los clientes. Por tanto innovar el modelo de negocio es simplemente, crear más modelos de negocio. Esta resulta una perspectiva un tanto simplista, en el sentido de que no contempla la posibilidad de mejorar innovando el propio modelo de negocio. Por otro lado, Yunus et al. (2010), considera que la innovación del modelo de negocio consiste en generar nuevas fuentes de beneficio encontrando nuevas formas combinaciones de proposiciones de valor y formas de ofrecer valor. Bajo esta perspectiva se aprecia como por una lado innovar el modelo de negocio está ligado a generar nuevas propuestas de valor. Estas a su vez tienen que ser factibles o realizables. Finalmente, para Gambardella y McGahan (2010) la innovación del modelo de negocio ocurre cuándo la organización adopta una aproximación



comercial diferente sobre sus activos. Para estos autores la innovación del modelo de negocio está muy relacionada con la forma de comercializar. Sin embargo, en algunas ocasiones la aproximación comercial no cambia y es la generación de valor lo que marca la diferencia. Por ejemplo, en los casos Mercadona o Wal-Mart la aproximación comercial es similar al resto de competidores, sin embargo la propuesta de valor para estos es bien distinta.

Sin embargo, hay una serie de autores que han aproximado el término innovación en el modelo de negocio cuando hacen referencia a los recursos y las capacidades, en especial a la innovación.

La dirección estratégica se enfoca a un nuevo paradigma basado en recursos y capacidades, como cuerpo que vértebra el conocimiento de la materia de Dirección Estratégica (Navas y Guerras, 1996) tal y como analizan Bueno, Salmador y Morcillo (2005), estos recursos en ocasiones son físicos, como el petróleo. Pero en la mayoría de los casos, se trata de recursos intangibles (Bueno y Salmador, 2003b). Dentro de este marco, se puede considerar que el principal recurso que tiene una organización es su propio modelo de negocio. Es lo que lo hace único y lo identifica. Todos los atributos de una organización deben tener su reflejo en el modelo de negocio y por tanto, todos ellos deben estar coordinados y ser coherentes entre sí. Hay por tanto una relación evidente, entre el conocimiento e innovación (Navas y Nieto, 2003; Govindarajan y Trimble, 2004; Aramburu et al., 2006)

En este sentido, Rubin (1973) define a la empresas como *“una colección de recursos o actividades”*. Una de las principales funciones de la dirección estratégica, debe consistir en ordenar esos recursos y actividades, de forma que se consigan ventajas competitivas sostenibles (Morcillo et al., 2001). Para ello, es necesario que esos recursos y actividades se ordenen de forma que genere sinergias entre ellas, para crear círculos virtuosos. Como dice Simon (1978): *“en los sistemas complejos es más el todo que la suma de las partes (sinergias)...”* se hace por tanto necesario obtener fuertes sinergias de esa colección de recursos o actividades que es cualquier organización.

Los recursos y capacidades están muy unidos al concepto de modelo de negocio, como apuntan Zott y Amit (2010), el concepto de modelo de negocio está muy ligado al de un sistema de actividades como unión de Recursos y capacidades. *“El sistema de actividades de un modelo de negocio puede entenderse como la unión de recursos humanos, físicos y de capital para servir al objetivo global. ... Las interdependencias entre las actividades son centrales al concepto de sistema de actividades, y deben evolucionar en función de los cambios en el entorno competitivo”*. El principal factor de generación de modelos de negocio exitosos, así como la renovación de los ya existentes, es la innovación. Como apunta Grant (1995) : *“la innovación es el responsable de la creación de nuevos sectores y es la base de la competencia y de la ventaja*

*competitiva durante las primeras fases del ciclo de vida del sector*". La innovación de los modelos de negocio es por tanto el principal generador de ventaja competitiva sostenible. En los siglos anteriores, el entorno era muy estable, por lo que los modelos de negocio no necesitaban ser cambiados durante décadas o incluso siglos. Pero actualmente las empresas compiten en entornos muy cambiantes, por lo que los modelos de negocio se deben adaptar continuamente.

El ordenar los recursos y actividades de una organización es una tarea complicada y que exige altas dosis de talento. Las organizaciones son complejas y por tanto muy diversas. La complejidad (Bueno, 2004) significa "calidad de lo complejo" y de esta dicese "de lo que se compone de elementos diversos". Esa misma complejidad resulta una dificultad a la hora de diseñar un modelo de negocio exitoso por su alta dificultad, pero supone la principal barrera de entrada para la imitación.

Como se ha analizado anteriormente, el enfoque de los modelos de negocio, tiene una utilidad directa, como herramienta de análisis estratégico. Pero también, tiene una serie de implicaciones sobre la dirección estratégica.

La gestión del conocimiento (Bueno y Salmador, 2000, 2003; Navas y Nieto, 2003; Aramburu et al., 2006; Martín et al. 2011a, 2011b) es una capacidad crítica en la innovación de modelos de negocio. En el proceso de generación de un innovador modelo de negocio habitualmente el empresario puede intuir un innovador modelo de negocio para satisfacer alguna necesidad concreta de un grupo de consumidores. Pero rara vez es capaz de racionalizarla y articularla completamente. Por ello, la experimentación y el aprendizaje (Aramburu, 2000) suele ser crítico. Como apunta Teece (2010): *"Un nuevo modelo de negocio representa una propuesta de solución para una necesidad de los usuarios propuesta por el empresario. El modelo de negocio correcto raramente aparece en industrias emergentes. Serán los empresarios que están bien posicionados con un buen modelo de negocio, aunque no perfecto, los que podrán aprender y ajustar el modelo de negocio para lograr el éxito."* Por tanto, el proceso de aprendizaje y la gestión del conocimiento (Navas y Nieto, 2003) son críticos para la generación de modelos de negocio innovadores. Para que el empresario esté en situación de poder diseñar un exitoso innovador modelo de negocio es necesario una gran acumulación de conocimiento. El ser capaz de dar una solución creativa a través de un modelo de negocio innovador, a las necesidades de los clientes exige un gran conocimiento del sector, así como de todos los stakeholders implicados.

### 2.3.3 NECESIDAD DE INNOVAR EL MODELO DE NEGOCIO

Las empresas ya establecidas no deberían tomar la innovación en el modelo de negocio a la ligera. Algunas empresas crean nuevos productos que suponen una amenaza competitiva sin necesidad de modificar su modelo de negocio (Christensen et al., 2008). Por ejemplo Procter y Gamble realiza continuamente innovaciones disruptivas en el mercado sin necesidad de modificar su modelo de negocio. Consigue un crecimiento sostenible y responde a nuevas proposiciones de valor de los clientes sin cambiar su modelo de negocio. Sin embargo, hay momentos en los que es necesario hacer un cambio radical para dar respuesta a los cuatro elementos del modelo de negocio que según Christensen, Johnson y Kagermann (2008) son los siguientes: la proposición de valor, la fórmula de obtención de beneficios, los recursos y capacidades críticas y los procesos clave. Estos autores en consecuencia han identificado cinco situaciones estratégicas en las que es necesario que exista un cambio en el modelo de negocio:

1. Cuando una nueva tecnología disruptiva permiten que un gran número de nuevos clientes puedan entrar en el mercado. Esto ocurre habitualmente con la oportunidad de democratizar ciertos productos que antes sólo alcanzaban un selecto grupo de clientes. Algunos ejemplos los encontramos en Zara con su proposición de valor de “moda para todos”, IKEA con su proposición de valor de “Diseño a precios asequibles”, Tata con su coche Nano para sustituir a la motocicleta en países emergentes, etc.
2. Cuando existe la oportunidad de capitalizar una nueva tecnología mediante la creación de un nuevo modelo de negocio para explotarla eficientemente. Por ejemplo Apple capitalizó la tecnología del mp3 acercándola a un gran número de consumidores y creando un completo modelo de negocio a su alrededor con diferentes vías de obtención de ingresos y la posibilidad de descargar canciones a buen precio y de forma sencilla.
3. Cuando dentro de un sector hay una necesidad que no está correctamente cubierta por los integrantes de este. En este caso es necesario integrar nuevos recursos, capacidades y procesos críticos para dar respuesta a estas necesidades. Por ejemplo FedEx no trató de buscar nichos de mercado o ser más barato que los competidores, simplemente utilizó recursos, capacidades y procesos mejorados para ofrecer un servicio más confiable y más rápido.
4. Cuando dentro de un sector nace la necesidad de defenderse de competidores disruptores que bajan los precios. En el sector textil hay muchos competidores que han desaparecido o han tenido que adaptar su modelo de negocio para competir con organizaciones como Zara, Mango o HyM.
5. Cuando es necesario responder a variaciones en las bases competitivas. Lo que se considera aceptable dentro de un mercado cambia con el tiempo. En ocasiones es necesario modificar

completamente el modelo de negocio para satisfacer estos nuevos requerimientos. El modelo de negocio generalizado en el sector de las fotocopiadoras cambió radicalmente cuando Xerox se planteó alquilar sus fotocopiadoras y cobrar por su uso, en vez de venderlas (Chesbrough y Rosenbloom, 2002).

En todas estas situaciones estratégicas sería prescriptiva la adopción de un nuevo modelo de negocio. Sin embargo, no siempre es necesario modificar el modelo de negocio. Organizaciones de gran prestigio como 3M o Procter y Gamble tienen modelos de negocio exitosos incluso para nuevos mercados. La clave está en analizar si puedo satisfacer una nueva proposición de valor para un nuevo cliente con mi actual fórmula de generar beneficios, con la mayoría de mis recursos y capacidades, y utilizando las normas y reglas sobre las que se sustenta mi actual modelo de negocio. Si la respuesta es positiva a todas ellas no será necesario modificar el modelo de negocio.

La economía global está en una transición entre una economía industrial centrada en los productos o servicios, hacia una economía centrada en la lógica de la innovación en tecnologías métodos y conceptos. La gran pregunta en esta situación es si esta nueva perspectiva cambiará la forma en la que recursos y capacidades se convierten en valor y fuente de ventaja competitiva sostenible. Para Davenport, Leibold y Voelpel (2006) existen ocho puntos críticos que hacen pensar que nos dirigimos a una economía basada en la innovación:

1. Existe una nueva infraestructura para la creación de riqueza. Las redes de comunicación y las comunicaciones móviles son la base de la economía del progreso. Estas son muy diferentes de las carreteras, las redes ferroviarias y el teléfono en las que se basa la economía industrial.
2. Nuevas fuentes de valor. En la nueva economía de la innovación el valor es creado por el conocimiento y el capital intelectual (Navas y Ortiz, 2002), no por los activos físicos. El valor generado por los primeros se incrementa, mientras que el valor generado por los activos físicos es decreciente. Las innovaciones en servicios, procesos, modelos de negocio y gestión son por lo menos tan importantes como las innovaciones en productos físicos.
3. Nuevo reparto de riqueza. La riqueza tradicionalmente estaba en manos de grandes corporaciones y magnates. En la actualidad este reparto está más disperso y las nuevas fortunas nacen de nuevos empresarios.
4. Nuevas instituciones y modelos educativos. La situación física deja de ser importante por la existencia de nuevas tecnologías, sin embargo, las redes de investigación y conocimiento son críticas.

5. Nacimiento de nuevos modelos de negocio. Las posibilidades de desintermediación y la modificación de las cadenas de valor han generado nuevos modelos de negocio, en los que la creación de valor a través de la innovación es crítica.
6. Creación de valor junto con los clientes. Los clientes son parte del proceso de innovación de la empresa a través de modelos de innovación abiertos.
7. La innovación ha pasado de enfocarse en generar oferta a enfocarse en qué es lo que se demanda.
8. Generación de nuevas formas de gobierno de las organizaciones basadas en la captura de creación de valor, en la gestión del conocimiento y la innovación.

Entonces, si la innovación del modelo de negocio ofrece grandes ventajas a la generación de valor y aumenta considerablemente las posibilidades de que las organizaciones sobrevivan y se adapten al entorno, ¿Cuáles son los obstáculos a los que se enfrentan las organizaciones para innovar su modelo de negocio? ¿Cuáles son los factores que les obstaculiza? y ¿Cómo se podría mejorar el modelo de negocio? El principal obstáculo a la innovación del modelo de negocio está dentro de la propia organización. Con el paso de los años, muchas cosas se dan por supuestas dentro de las organizaciones y de cómo deberían hacerse las cosas. Por ello, la innovación en el modelo de negocio debe comenzar por preguntarse una batería de preguntas, para poner a prueba el modelo de negocio actual, así como las posibilidades de mejorar este o de crear nuevas formas de generar ingresos. Skarzynski y Gibson (2008) proponen una batería de preguntas sobre los aspectos en los que se podría mejorar el modelo de negocio:

- Sobre a quién se ofrece el servicio. ¿Hemos ignorado algún tipo de cliente?; ¿Cómo podríamos llegar a un tipo de cliente diferente al actual?
- Sobre lo que se ofrece al cliente. ¿Podríamos generar nuevos beneficios para nuestros clientes?; ¿Podríamos cambiar la oferta de beneficios a nuestros clientes de forma que sorprendamos a nuestros clientes y frustramos a nuestros competidores?; ¿Se han definido correctamente las necesidades de nuestros clientes? ¿Qué parte de estas necesidades no se está dando satisfacción?; ¿Están claros los límites de qué puede ofrecer la organización y qué no puede ofrecer?
- Sobre cómo se entrega al cliente. ¿Podríamos hacer el proceso más sencillo o divertido para los consumidores?; ¿Se podría reinventar la experiencia del consumidor de forma que se fortalezca el sentimiento de pertenencia a la organización?; ¿Existen oportunidades de mejora en la eficacia y eficiencia de los procesos?; ¿Cómo podemos replantearnos nuestra posición en la cadena de valor de la industria?; ¿Con qué proveedores y socios deberíamos tener acuerdos para aumentar nuestra capacidad de entregar valor a los consumidores?

- Sobre la forma de hacer dinero: ¿Se podría alinear mejor lo que el cliente valora con lo cobramos por ello?; ¿Cómo podemos mejorar los costes sin quitar valor para los clientes?; ¿La estructura actual de precios penaliza a algunos clientes, mientras que subsidia otros? ¿Se podría cambiar esta situación?; ¿Es posible cambiar el paradigma de precios de nuestra organización?
- Sobre cómo se diferencia y mantiene la ventaja competitiva. ¿Cómo de sostenible es nuestra ventaja competitiva? ¿Está protegida por competencias esenciales y activos estratégicos que sólo yo poseo; ¿Hay alguna dimensión de diferenciación que no haya sido explorada por la organización y sus competidores?; ¿Se han analizado concienzudamente todas las posibilidades de diferenciarse en todas las dimensiones del modelo de negocio?

Por su parte, Luecke (2005) considera que es necesario hacer tres preguntas fundamentales cuándo se considera que se ha encontrado un modelo de negocio rentable.

- ¿Cómo crea valor para los clientes? Se debe de concretar un mapa exacto de las actividades y tareas que se deben realizar para generar valor para los clientes, tanto por la organización como por aquellas empresas con las que tenga acuerdos estratégicos.
- ¿Cómo conseguirá beneficios para los inversores? Es necesario clarificar las vías para conseguir ingresos. Así como trasladar el modelo de negocio en cifras concretas de ingresos estimados y costes asociados.
- ¿Cómo se va a diferenciar el negocio de los competidores? Se debe comprender las fortalezas para atraer consumidores de los productos y servicios ofrecidos.

### **2.3.4 GENERACIÓN DE VALOR MEDIANTE LA INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO**

Para beneficiarse completamente de las innovaciones, los pioneros en un negocio no sólo necesitan realizar innovación en los productos sino también en el propio modelo de negocio (Teece, 2010). La innovación tecnológica no garantiza el éxito empresarial. Los nuevos desarrollos de productos deben ir acompañados de modelos de negocio enfocados al mercado y estrategias que capturen valor. Un ejemplo tradicional de esta situación fue Xerox y su fotocopiadora. El hecho de inventar una fotocopiadora muy superior a las existentes en la época no le supuso una ventaja competitiva hasta que lo unió con un nuevo modelo de negocio. La Innovación de producto sin más resultaba demasiado costosa para plantearla en el marco del modelo que era tradicional en el sector. Los clientes no se podían permitir comprar

una fotocopidora tan cara, aunque supusiera una innovación considerable sobre las existentes en el mercado. Pero si esa misma fotocopidora se alquilaba, pagando el cliente sólo las hojas que imprimiera, entonces se hacía accesible para los clientes. Solo innovando ese modelo de negocio se conseguía poder aprovechar una innovación considerable de producto. Como postura Teece (2010): *“Las innovaciones en el modelo de negocio pueden no parecer heroicas, pero sin ellas puede no obtenerse recompensa de individuos, empresas y naciones innovadoras”*. La innovación en modelos de negocio puede ayudar a conseguir una ventaja competitiva diferenciada, ya que, cambiar el modelo de negocio de una organización significa que cambia el paradigma en el que esta se dirige al mercado. En ocasiones la creación de un nuevo modelo de negocio puede llegar incluso a la creación de nuevas industrias.

En el pasado la situación competitiva era más estable, por lo que las organizaciones estaban acostumbradas a operar con un modelo de negocio único. En este nuevo entorno competitivo cada vez más cambiante, en el que la tecnología y el conocimiento en red tienen una fuerza especial, el resultado es que ese modelo de negocio tradicional es imitado y superado con rapidez por otros modelos de negocio innovadores. Por ello, es necesario utilizar un nuevo enfoque de la gestión estratégica. La nueva economía necesita nuevos enfoques de liderazgo y gestión en la que las capacidades y las estructuras se desarrollan y utilizan. Existe un cambio relativo a la forma de generar valor mediante la innovación. Generación de nuevas propuestas de valor para clientes (productos y servicios) y la forma en la que son creados y entregados suponen un cambio radical. Las empresas que tienen éxito en la actualidad son aquellas que transforman el conocimiento en red en innovaciones que crean valor y lo utilizan para acceder a nuevas oportunidades y obtener beneficios adicionales(Davenport et al., 2006).

### **2.3.5 GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS MEDIANTE EL MODELO DE NEGOCIO**

En la economía actual, los entornos competitivos son cada vez más complejos, por ello, resulta cada vez más difícil crear ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, algunas organizaciones, que hasta hace poco tiempo eran un competidor más, están destacando mediante la renovación de sus modelos de negocio. La introducción de estos nuevos modelos de negocio propicia un cambio en la forma de competir que hace que estas empresas se estén convirtiendo en líderes de su sector. Cada vez resulta más crítica la capacidad de innovar no sólo en partes del negocio o en los procesos, sino en el modelo de negocio completo. Como ya se ha dicho anteriormente, organizaciones como Inditex en el sector textil, Toyota en el sector automovilístico, Ikea en el sector del mueble o las empresas de bajo coste en el sector del

transporte aéreo son claros ejemplos de este nuevo planteamiento estratégico de algunas organizaciones. Cambian la forma en la que generan valor para sus clientes y por tanto se alejan de la forma de competir tradicional en el sector. Los procesos por tanto se enfocan a dar servicio a esta nueva forma de modelo de negocio. No se mejora los procesos que ya existían, sino que se diseñan nuevos procesos para las necesidades del nuevo modelo de negocio. Cuando Inditex consigue mejoras logísticas inimaginables hasta entonces, no lo hace para mejorar el proceso tradicional, sino porque su nuevo modelo de negocio le exige tener cada nuevo producto en las tiendas en un periodo máximo de dos semanas.

Como ya se apuntó anteriormente, la innovación de modelos de negocio se ha analizado principalmente para las organizaciones basadas en internet (Afuah, 2004), pero la innovación estratégica basada en los modelos de negocio, no es exclusiva de estos. Muy al contrario, hay cada vez más organizaciones que se han dado cuenta del potencial competitivo que supone modificar su modelo de negocio para dar respuesta a necesidades de los clientes que hasta ahora no estaban siendo satisfechas. Adicionalmente, son empresas difíciles de copiar, ya que no sirve con introducir mejoras puntuales, sino que para copiarlo se necesitaría una transformación radical. Además, son modelos de negocio, con los que es difícil competir, ya que tratan de satisfacer necesidades que la forma tradicional de competir no consigue responder y lo hacen de una forma distinta a la habitual del sector.

Pero tener un modelo de negocio innovador no garantiza la sostenibilidad de la ventaja competitiva (2010), ya que en ocasiones los modelos de negocio son fáciles de imitar. Un modelo de negocio diferenciado y difícil de imitar, que sea a su vez eficaz y eficiente, es muy probable que proporcione interesantes beneficios. La Innovación en el Modelo de negocio puede ser un camino para alcanzar la ventaja competitiva si el modelo de negocio está suficientemente diferenciado y es difícil de replicar para los actores del sector y posibles nuevos entrantes. Un modelo de negocio ayuda a entender qué puede conseguir un negocio y cómo sus partes se interrelacionan juntas. Pero un modelo de negocio prometedor es tan sólo la mitad de la ecuación del éxito, ya que no tiene en cuenta la competición del mercado (Luecke, 2005). Para ello la estrategia se debe de encargar de diferenciar la compañía y darle una ventaja competitiva sostenible. Por otro lado, Henderson (1989), considera que la ventaja competitiva se encuentra en las diferencias: *“Las diferencias entre una organización y sus competidores está en la base de su ventaja... Cada uno debe ser lo suficientemente diferente para tener una ventaja única”*. Asimismo, Porter (1996) considera que *“La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Supone deliberadamente elegir una serie de actividades para entregar un conjunto único de valores”*.

Por tanto la innovación del modelo de negocio supondrá una ventaja competitiva. En este sentido, para Zott y Amit (2010) la generación de ventaja competitiva mediante el modelo de



negocio dependerá de la cantidad de valor generado del que la empresa se puede apropiar. Para poder apropiarse de ese valor es necesario tener una importante fuerza de negociación. La propia estructura del modelo de negocio determinará la posición competitiva de la organización y por tanto su posición de fuerza al negociar con los diferentes stakeholders. Así para Zott y Amitt (2010): *“Un modelo de negocio exitoso debe de estar enfocado a la creación de valor para todas las partes. Cuánto mayor valor se genera para todos los stakeholders, mayor es el poder de negociación de la firma y se puede apropiar de una mayor cantidad de valor”*.

Por otro lado, Teece (2010) considera que para que la innovación en el modelo de negocio sea una fuente de ventaja competitiva sostenible, un modelo de negocio tiene que ser algo más que una forma lógica de hacer negocios. El modelo debe servir para satisfacer necesidades concretas de los clientes. Además debe ser inimitable ya sea porque tiene la virtud de ser difícil de replicar o porque al replicarlo distorsiona las relaciones con los clientes actuales, proveedores o importantes alianzas estratégicas. Otras barreras a la imitación del modelo de negocio son la existencia de protección a la propiedad intelectual o la existencia de estructuras organizativas que lo dificulten. Además, el diseño e implementación de un exitoso modelo de negocio implica la existencia de factores internos y externos relativos a clientes, proveedores y entorno empresarial difíciles de imitar en ocasiones. Un modelo de negocio articula la lógica, los datos, y otras evidencias que soportan la proposición de valor de un consumidor, y una estructura viable de ingresos y costes para que la organización pueda entregar ese valor. Pero conseguir un modelo de negocio exitoso es habitualmente insuficiente para garantizar la sostenibilidad de la ventaja competitiva. Una vez implementado ese modelo de negocio, los principales elementos de este quedan a la vista y resultan bastante transparentes y fáciles de imitar. De hecho es habitual que sea cuestión de unos pocos años el que otros competidores lo copien. De esta forma es muy habitual que los modelos de negocio sean “compartidos” por múltiples competidores. Por ello, un modelo de negocio resulta más genérico que una estrategia de negocio. Es necesario analizar a la vez el modelo de negocio y la estrategia para proteger cualquier ventaja competitiva que se haya obtenido del diseño e implementación de nuevos modelos de negocio. Seleccionar una estrategia concreta es un ejercicio todavía más concreto que diseñar un modelo de negocio. Tener un modelo de negocio diferenciado y difícil de imitar pero a su vez efectivo y eficiente es crítico para obtener una ventaja competitiva sostenible. Modelos de negocio como Dell o Wal-Mart han demostrado que el valor asociado con sus modelos de negocio es diferente, superior y requiere procesos que sus competidores no son capaces de replicar. Tal como Michael Dell (2008), fundador de Dell, propuso: “La creencia de que trabajando directamente con los clientes podríamos conseguirles la tecnología de una forma más rápida, un mejor servicio y una mejor proposición de valor, era la clave del

negocio. Los fundamentos del sistema de negocio eran muy poderosos y entregaban mucho valor a los clientes. Cometimos muchos errores, pero lo que si hicimos correctamente era el centro del modelo de negocio, y esto enmascaró cualquier otro error...”

Todo modelo de negocio busca tres objetivos simultáneamente: generar valor para el cliente, conseguir entregar ese valor al cliente y capturar recursos para la empresa. Mediante este proceso se debe generar una ventaja competitiva sostenible para la organización. Para comprobar si un modelo de negocio genera una ventaja competitiva, Teece (2010), propone aplicar un filtro de cuatro fases: a) Segmentar el mercado; b) Crear proposiciones de valor para cada segmento; c) Diseñar e implementar mecanismos para capturar valor de cada uno de los segmentos; y d) Diseñar e implementar mecanismos para esconder o bloquear la imitación del modelo de negocio de los competidores y su desintermediación por parte de los clientes y proveedores.

### **2.3.6 BARRERAS A LA IMITACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR**

Dado que resulta inviable que se acepte la patente de un modelo de negocio o que disfrute de algún tipo de propiedad intelectual, es necesario protegerlos de una forma diferente. Para ello, Teece (2010) propone tres factores que resultarán relevantes como barreras a la imitación de los modelos de negocio innovadores:

En primer lugar, la implementación de un modelo de negocio debe requerir la utilización de sistemas, procesos y activos que sean difíciles de replicar. Esto nos llevaría a un enfoque tradicional de análisis VRIO de recursos y capacidades. Por ejemplo Wal-Mart evitó la imitación al implantar su modelo de negocio en ciudades lo suficientemente pequeñas para desalentar a sus competidores. Dell por su parte creó un modelo de negocio directo al usuario y por tanto eliminó a los distribuidores. El modelo de negocio del resto de competidores consistía justo en lo contrario, tener los mejores acuerdos con los distribuidores. Por ello, les resultó imposible deshacer su modelo de negocio sin perder su identidad.

En segundo lugar, debe haber un cierto nivel de opacidad que dificulte a los que sean ajenos a la organización a entender con suficiente detalle cómo se implementa el modelo de negocio, o cuál de sus elementos son críticos para el cliente.

El tercer factor, es que los competidores actuales pueden ser reticentes a copiar un modelo de negocio dado que esto puede suponer una canibalización de sus ventas o beneficios o la ruptura de importantes relaciones estratégicas para la organización. Este caso se ve reflejado

por ejemplo en la dificultad de las compañías aéreas de bandera en imitar a las compañías aéreas de bajo coste. La modificación de estas en compañías de bajo coste se descarta porque supondría la pérdida completa de su identidad y posición competitiva. Pero la creación de filiales de estas que sigan la filosofía de “bajo coste” sin duda supone una canibalización de su propio mercado, lo cual resulta una decisión estratégica difícil de justificar.

La dirección estratégica se basa en explicar las diferencias entre los resultados de las empresas. Los resultados económicos sostenibles dependerán en gran medida de que las organizaciones desarrollen recursos y capacidades difíciles de imitar por la competencia. La elección de estos recursos y capacidades que se desea desarrollar es fundamental, ya que determinará las consecuencias que la organización va a experimentar. Y serán estas, las que determinen los resultados de la organización y su sostenibilidad en el tiempo. Es decir, el modelo de negocio determina en gran medida los resultados de la empresa. Es por tanto previsible que existan empresas competidoras que deseen imitar modelos de negocio que resulten exitosos.

Un modelo de negocio es la lógica que sigue una firma, la forma en la que opera y cómo crea valor para sus *Stakeholders* (Baden-Fuller, Macmillan, Demil y Lecocq, 2010) y queda determinado por las elecciones tomadas y las consecuencias derivadas de estas (Casadesus-Masanell y Ricart). Se consideran como elecciones aquellos recursos y capacidades que la empresa considera que debe tener para obtener una ventaja competitiva sostenible. Las consecuencias vendrán determinadas por las elecciones tomadas y cómo estas se relacionan entre sí. Todo ello, funcionando bajo una lógica única que dará el modelo de negocio.

En suma, la innovación en modelos de negocio se refiere a la creación, o reinención, de la forma en la que se genera valor para el cliente y cómo se captura valor para la organización. De esta forma las organizaciones tratan de adaptar su modelo de negocio para dar al cliente lo que le genera valor en cada momento y además resulte rentable para la empresa.

Para analizar la robustez de un modelo de negocio, se analizarán cuatro amenazas fundamentales de la sostenibilidad: imitación, robo, descuido y sustitución (Ghemawat, 1991) Por tanto, un modelo de negocio es robusto cuando se puede defender de estas cuatro amenazas. Si se centra el análisis de la robustez de un modelo de negocio en las barreras a la imitación se encuentra dos barreras fundamentales: Por un lado, la complejidad de los modelos de negocio y por el otro, las rigideces organizativas de las empresas competidoras. La imitación de un modelo de negocio por un competidor, resulta difícil dada la complejidad de las relaciones entre elecciones y sus consecuencias. Pero la mayor barrera a la imitación es la resistencia al cambio organizativo de los competidores.

Cada competidor desarrolla un conjunto de recursos y capacidades únicos que los diferencia del resto de la competencia. Ese conjunto de recursos y capacidades suponen las señas de

identidad de cada organización. Estos se integran de una forma única dentro de un modelo de negocio, o forma de hacer las cosas. Así se determina tanto la proposición de valor para el cliente, como la forma en la que captura valor para si misma. Esta es una restricción que no poseen los nuevos entrantes. Por ello, habitualmente las grandes innovaciones en modelos de negocio nacen en organizaciones con una edad empresarial corta, ya que todavía no presentan importantes rigideces organizativas.

Del análisis de modelos de negocio exitosos y de cómo los competidores no han sido capaces de imitarlos, se puede determinar que la decisión inicial del modelo de negocio determina en gran medida las posibilidades de adaptación a nuevos modelos de negocio en el futuro.

Aunque en el diseño conceptual no existen barreras a la imitación de los modelos de negocio por parte de los competidores, en la fase de implantación, la resistencia al cambio, la estructura y la cultura organizativas suponen importantes barreras para imitar modelos de negocio que se consideren como ganadores.

Por tanto, la resistencia al cambio es una de las principales barreras a la búsqueda de nuevos modelos de negocio que se consideren potencialmente exitosos. Por tanto, la innovación en modelos de negocio se ve limitada, entre otras causas, por la resistencia al cambio organizativo.

### **2.3.7 LA GENERACIÓN DE NUEVOS ESPACIOS COMPETITIVOS Y LOS MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES**

Tradicionalmente, la estrategia empresarial se refiere a la forma de competir de las organizaciones entre sí. Incluso se podría considerar que incluir el adjetivo competitivo a la estrategia es una mera redundancia, ya que la estrategia siempre es competitiva.

Los profesores Kim y Mauborgne (2005) propusieron cambiar esa concepción de que la estrategia tiene que basarse en encontrar formas de competir. Para ello proponen crear espacios de mercado sin ocupar para así hacer irrelevante la competencia. *“Competir en industrias donde hay muchos competidores no es una buena forma de tener un rendimiento alto. La oportunidad real está en crear espacios de mercado sin explotar”* (Kim y Mauborgne, 2005). Es decir, tratar de crear un nuevo mercado en el que haya pocos competidores. Una de las formas posibles para conseguir este objetivo es disfrutando de un modelo de negocio único.

Para ilustrar esta idea, los autores Kim y Mauborgne (2005) utilizan dos símiles. Los océanos rojos representan aquellas industrias en las que las reglas competitivas están muy claras, por tanto, las organizaciones tratan de hacerlo mejor que sus rivales para poder obtener un trozo de la demanda existente. Según el mercado se va saturando de competidores, las expectativas

de beneficios y crecimiento se van evaporando. Los productos acaban por convertirse en productos estándar. La competición hace que el agua se vuelva roja por la sangre que se vierte en esa competición. A esos mercados los denominan simbólicamente “*océanos rojos*”. Por otro lado tenemos los “*océanos azules*”. En estos, la demanda es superior a la oferta. Hay oportunidades de crecimiento, que son a la vez rápidas y rentables.

La idea de que la mejor competencia, es tener poca, o no tener competencia, no es nueva. Se han criticado a los monopolios y oligopolios por muchas razones justificadas, pero en ningún caso por ser una situación incómoda para la organización que lo disfruta.

La verdadera aportación consiste en cómo se puede llegar a competir en esta situación tan privilegiada. Hay dos formas principales. La primera es crear una forma totalmente diferente de industria. Este es el caso de eBay. Pero la forma más común es cuando dentro de un entorno altamente competitivo, una organización cambia las reglas de juego del sector. Un ejemplo, es el del Circo del sol. De un negocio tradicional, maduro y en declive como es el circo, se ha creado un modelo de negocio muy rentable e innovador. Otros ejemplos los encontramos en Inditex, en el sector de la moda, Ikea en el sector del mobiliario, Toyota en el sector del automóvil y otras.

Dentro del estudio realizado por Kim y Mauborgne (2004), se analiza la información de los últimos cien años de 30 industrias distintas. Dentro de esta muestra, han conseguido encontrar más de 150 empresas que operan en mercados de baja competencia gracias a su modelo de negocio y han estudiado las compañías que los consiguieron crear, así como sus competidores que quedaron atrapados en modelos de negocios tradicionales y mercados altamente competitivos.

Aunque el concepto de modelo de negocio innovador puede parecer novedoso, ha existido siempre. Cuántas organizaciones existen actualmente que eran completamente impensables hace 100 años. Algunos ejemplos son: la industria del automóvil, la industria discográfica, la aviación, las petroquímicas, farmacéuticas, consultoría y muchas otras. Si se mira atrás tan solo 30 años se vería como también hay industrias como: la telefonía móvil, la biotecnología, la paquetería rápida, la industria del láser, etc. Todas ellas no existían hace 30 años y ahora generan un gran volumen de negocio.

Este mismo análisis se puede hacer mirando al futuro. ¿Cuántas organizaciones que ahora no se conocen serán relevantes dentro de 20 años? Si se confía en que el futuro se parecerá al pasado, se podría garantizar que habrá muchas. Algunas de estas serán negocios totalmente nuevos, pero la mayor parte de estos, serán transformaciones de los que actualmente existen.

Cuando existen muchos competidores para un determinado sector, se produce una inevitable estandarización del valor percibido por los clientes de los productos. Resulta cada vez más

difícil crear una marca fuerte y finalmente se acaba compitiendo simplemente en precio. Es por tanto, necesario moverse hacia espacios menos competitivos donde las perspectivas de crecimiento y rentabilidad sean mayores. Seguir un modelo de negocio tradicional significa ofrecer al cliente una propuesta de valor muy parecida a la de los competidores y el valor que generado es muy similar.

Los autores, Kim y Mauborgne (2005), tras realizar el análisis empírico llegaron a las siguientes conclusiones sobre cómo las organizaciones se pueden situar en entornos menos competitivos. Primero, no está sólo relacionado con la innovación tecnológica. Las tecnologías innovadoras, habitualmente están relacionadas pero no son decisivas. En segundo lugar, destacaron que suelen ser los competidores habituales del sector y en su sector de actividad principal, los que acaban creando los modelos de negocio innovadores. Finalmente, destacaron la relación que tiene la creación de estos espacios competitivos privilegiados sobre el fortalecimiento de la marca. Las primeras marcas que se comercializan en estos entornos, permanecen en la memoria de los consumidores durante décadas. En algunos casos, la marca queda como nombre del producto genérico. Algunos ejemplos de esto son Kleenex, Post-it, Bitter-Kas, etc.

La clave para moverse hacia estos entornos competitivos no está en grandes inversiones en I+D, sino en hacer los correctos movimientos estratégicos para poder crear nuevos espacios de mercado y ofrecer nuevas proposiciones de valor. La creación de estos espacios poco competitivos es un producto de la gestión estratégica, no de mejoras operativas o tecnológicas.

De acuerdo con Kim y Mauborgne (Kim y Mauborgne, 2005) para ofrecer una proposición de valor innovadora se deben plantear las siguientes cuatro preguntas:

- ¿Qué factores la industria toma por descontados que se deberían eliminar?
- ¿Qué factores se pueden reducir sobre el estándar del sector?
- ¿Qué factores deberían incrementarse sobre el estándar del sector?
- ¿Qué factores que el sector no tiene en cuenta se deben crear?

Cuando la empresa se encuentra dentro de un nuevo espacio competitivo, las organizaciones no siempre tienen que elegir entre seguir una estrategia genérica de diferenciación o de liderazgo en costes. Algunas organizaciones con modelos de negocio innovadores que compiten en mercados con pocos competidores, pueden realizar simultáneamente ambas estrategias genéricas. Aunque siempre destacará más una sobre la otra. Un ejemplo es el Circo del Sol. El modelo de negocio del circo tradicional incluye algunas actividades que el Circo del sol ha eliminado. Elementos como los espectáculos con animales o los tradicionales espectáculos en tres pistas han sido eliminados del modelo de negocio. Son elementos que suponen un coste muy alto y que en estos últimos tiempos, no aportan mucho valor. Sin embargo, se han reforzado los espectáculos de payasos y acrobáticos. Además se han incorporado elementos

tradicionales de otras artes como el teatro, la ópera o los espectáculos de Broadway. La propuesta de valor consiste en capturar la esencia del circo, pero en un espectáculo novedoso para una clientela acostumbrada a ver espectáculos como la ópera o el teatro. De esta forma, se aprecia como apuntan, Kim y Mauborgne (2004), *“al reducir los costes mientras simultáneamente, se aumenta el valor para los compradores, una compañía puede conseguir un círculo de valor tanto para la empresa como para el cliente”*.

Cuando una organización consigue crear un modelo de negocio innovador disfruta de fuertes barreras a la imitación. En poco tiempo atrae a gran cantidad de consumidores y se generan rápidamente economías de escala. Algunos ejemplos de este efecto lo podemos apreciar en Wall-Mart, dónde los competidores se desaniman de copiar su modelo de negocio, debido a las fuertes economías de escala de que dispone. En ocasiones, se crean externalidades de red, como en el caso de eBay. Cuantos más clientes están dados de alta, más interesante resulta el modelo de negocio. Cuando la organización crea primero el océano azul, muchos clientes se unen creando una red de externalidades imposible de imitar.

Las mejores campañas de publicidad no pueden hacer frente a un modelo de negocio innovador. La marca crece exponencialmente por el propio efecto del círculo virtuoso de su modelo de negocio. En ocasiones, para defenderse de la imitación, simplemente hay que dar valores incompatibles con la imagen de los principales competidores. En el caso de The Body Shop, no se dan propuestas de valor de belleza eterna. Por ello, empresas como L’Oreal o Estée Lauder que si prometen belleza y juventud eterna, no pueden entrar en esa lucha por el impacto de la marca.

En conclusión, la innovación del modelo de negocio es el proceso mediante el cual la organización busca nuevas formas de realizar su negocio que den respuesta a las necesidades de los clientes de una forma novedosa y que a su vez generen valor para la organización. Es decir, se trata de encontrar nuevas maneras de generar valor para el cliente y para la organización, de forma que se encuentre nuevos espacios competitivos en los que la competencia sea menor y por tanto se tenga espacio para crecer.

La esencia del empresario innovador, según como ya propugnó Schumpeter (1912) se debe centrar en el diseño de modelos de negocio novedosos y efectivos. Cada vez más, los empresarios de éxito se miden por su capacidad de crear excelentes modelos de negocio, se trata del empresario como descubridor de oportunidades en organizaciones que compiten en sectores tradicionales y maduros, pero que han cambiado la forma de hacer las cosas, han cambiado en suma el paradigma competitivo en su sector. Es decir, han creado novedosos y exitosos modelos de negocio.





## Capítulo 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS CUALITATIVO

### 3.1 INTRODUCCIÓN

Esta investigación se ha diseñado mediante una metodología cualitativa y sigue un diseño exploratorio (Creswell y Clark, 2007), ya que se utiliza con el propósito de explorar el problema de investigación planteado, que dadas sus características requiere métodos cualitativos. A continuación, estos resultados se utilizan para llevar a cabo, una mayor confirmación de la objetividad de los mismos, con un análisis basado en métodos cuantitativos. A partir de los resultados obtenidos del marco conceptual (ver epígrafe 3.5.2) y del estudio de casos en profundidad (ver epígrafe 3.5.3) se aproxima un modelo teórico (ver Figura 3.5), que se contrasta mediante técnicas cuantitativas para conseguir una objetividad y verificabilidad que permita satisfacer el objetivo de la investigación, tal como fue expuesto en el epígrafe 1.1: *“proponer un modelo holístico para identificar las organizaciones que presentan un modelo de negocio innovador”*.

La población que se pretende estudiar está definida por aquellas organizaciones que cumplen simultáneamente estas tres características: a) presentan un modelo de negocio innovador, b) obtienen buenos resultados económicos y c) disfrutan de un reconocimiento y aceptación social global. Para el estudio de la población se ha seleccionado un espacio muestral compuesto por los modelos de negocio de catorce organizaciones en las que existe un consenso generalizado tanto en la comunidad científica, como en la empresarial, de que cumplen las tres condiciones para estar incluidas dentro del espacio poblacional. Todas estas organizaciones han obtenido un destacable éxito dentro de sus sectores respectivos y disfrutan de aceptación social, mediante la aplicación de modelos de negocio decididamente innovadores.

Se ha seleccionado como metodología para el análisis empírico, el Estudio de Casos en Profundidad. Esto se justifica en función de la opinión sobre la relevancia y la validez científica de esta técnica de investigación de autores como: Eisenhardt (1989); Eisenhardt (1991); Hamel et al. (1993); Yi, (1994); Stake (1995); Hartley (2004); Cepeda (2006); Eisenhardt y Graebner (2007) y, en especial, para la cuestión de esta investigación según Baden-Fuller y Morgan (2010).

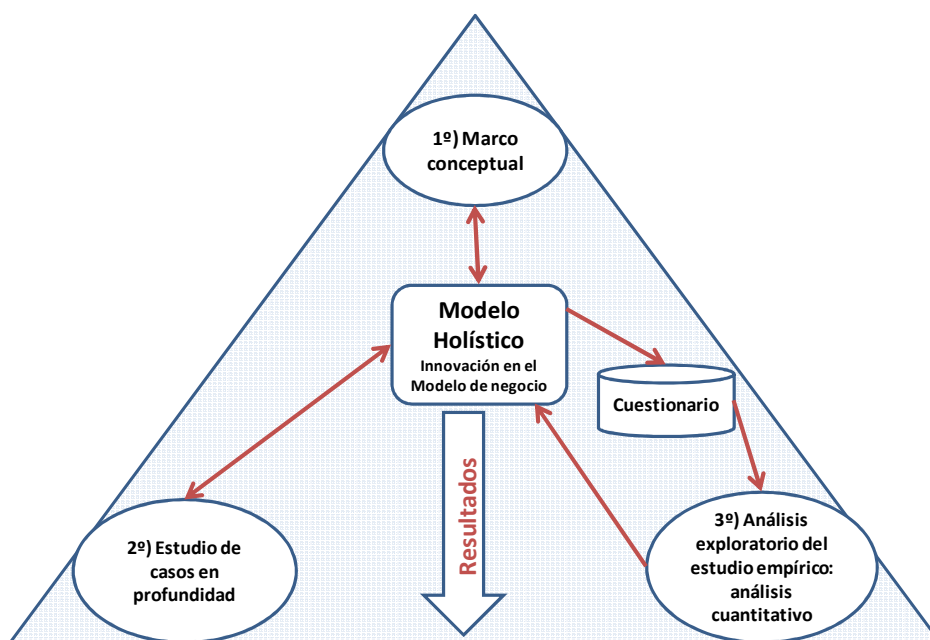
## 3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación, como ha sido expuesto en el epígrafe 1.1, se ha diseñado para aproximarse a la cuestión mediante una metodología cualitativa. Según Barr (2004), los métodos cualitativos proporcionan contribuciones importantes para la teoría y la práctica de la dirección de empresas. Para ello, la metodología de investigación sigue un diseño exploratorio (Creswell et al., 2005; Creswell y Clark, 2007), ya que este diseño se utiliza con el propósito de explorar el problema de investigación con métodos cualitativos y a continuación utilizar este, para llevar a cabo, un análisis con métodos cuantitativos. Por lo que, el método cualitativo ayuda a construir el instrumento cuantitativo de recogida de información. Por tanto, este enfoque metodológico se ha basado en una metodología híbrida, que combina la utilización tanto de métodos cualitativos como cuantitativos.

En este sentido, la utilización de estudios cualitativos exclusivamente mediante observaciones secundarias como base de nuevas investigaciones, es una línea metodológica que está siendo desarrollada recientemente en el ámbito de las ciencias sociales (Corti, 2000; Corti y Thomson, 2003,2004; Notz, 2004; Corti et al. 2005; Barbour y Eley, 2007; Mason 2007). Siguiendo esta línea argumental, la utilización exclusiva de datos secundarios, es una opción metodológica que se utiliza por la imposibilidad de obtener datos directos sobre este tema a investigar. En este sentido, la utilización de datos secundarios no se debe entender como el análisis de datos preexistentes, sino como un proceso de reconstrucción de los datos para obtener los objetivos de la investigación (Moore, 2006). A pesar que el método científico de las ciencias sociales suele preferir la recogida de datos de observación directa, en esta investigación, se ha tenido que utilizar información secundaria, dada la propia naturaleza del estudio por las siguientes razones: En primer lugar, en la investigación se tratan temas sensibles para la estrategia de las organizaciones, por lo que se considera que es difícil que las entidades implicadas en la misma fueran completamente sinceras en la contestación al cuestionario o en las propias entrevistas. En segundo lugar, trata temas de gran complejidad estratégica para las organizaciones analizadas, por tanto, para poder realizar una técnica de recogida de datos directa fiable sería necesario tener acceso a la alta dirección, preferiblemente su máximo ejecutivo. Estos altos ejecutivos raramente conceden entrevistas para colaborar con investigaciones de este tipo, teniendo en cuenta sus apretadas agendas. En consecuencia, dado que no se tiene acceso directo a las personas de la organización dada la complejidad de la investigación, y que se tienen dudas razonables de que las organizaciones quieran desvelar datos estratégicos para su organización, se ha optado por la utilización de casos publicados y artículos de otros trabajos de los investigadores que sí han conseguido acceder a estos altos ejecutivos y han recolectado datos sobre la organización y su estrategia. La base de datos que se ha construido se ha

recogido mediante la revisión y análisis de los casos realizados por los autores que se han citado anteriormente como: Porter (1999); Ghemawat (2002, 2006 y 2007); Yoffie (2005, 2008); Nueno (2006); y Casadesus-Masanell (2010), los cuales se basan en entrevistas directas con los fundadores o primeros directivos de estas organizaciones estudiadas. Asimismo se ha completado, utilizando toda la información disponible sobre estas organizaciones que está publicada en sus páginas web corporativas. En este sentido, en la Figura 3.1 (ídem Figura 1.1), se recoge sintéticamente la metodología de la investigación en tres etapas.

**Figura 3.1 (ídem 1.1): Metodología de la investigación**



Fuente: Elaboración propia

Tal como se dijo en el epígrafe 1.1., la primera etapa, corresponde al desarrollo del marco conceptual. Se han revisado las publicaciones más relevantes sobre modelos de negocio y su innovación. De este análisis se espera obtener una visión amplia sobre la opinión de los autores más relevantes sobre este tema todavía emergente, como se ha indicado en el capítulo anterior. Asimismo, se obtendrá una primera idea sobre los principales elementos que debe tener todo modelo de negocio innovador. No se han encontrado sólidos fundamentos teóricos ni doctrinas generalmente aceptadas por la mayor parte de los investigadores de la comunidad científica del área de conocimiento. Por ello, se ha tratado de agrupar las diferentes visiones del concepto de modelo de negocio en tres escuelas de pensamiento (ver tablas 2.1; 2.2 y 2.3), y se ha propuesto una definición integradora (ver epígrafe 2.2.2.4). Esto ha servido para identificar

los principales elementos que componen un modelo de negocio innovador (ver epígrafe 2.2.3 y Tablas 2.4, 2.5, 2.6 y 2.7)

A continuación, se procede al desarrollo de la segunda etapa correspondiente al estudio cualitativo, a partir del estudio de catorce casos de éxito de modelos de negocio innovadores. Del análisis teórico del marco conceptual y del estudio de los casos en profundidad (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt, 1991; Hamel et al., 1993; Yin, 1994; Stake, 1995; Hartley, 2004; Cepeda, 2006; Eisenhardt y Graebner, 2007; Baden-Fuller y Morgan, 2010), se extraen las principales ideas para elaborar una tabla resumen (ver Tabla 3.1 y 3.2) con las principales variables características de los modelos de negocio innovadores, identificadas en los casos estudiados. Estas servirán como base para el análisis exploratorio del estudio empírico.

Finalmente, la tercera etapa que corresponde al tercer vértice de la investigación es el análisis exploratorio del estudio empírico. Para lo cual se realiza un análisis objetivo, mediante técnicas cuantitativas, de los resultados obtenidos en el estudio cualitativo previo. Todos los casos analizados han sido seleccionados “a priori” para estudiar organizaciones de éxito que presentan modelos de negocio innovadores. Por tanto, los datos están muy segmentados positivamente, por lo que no siguen una distribución normal. Por esta razón se ha aplicado la técnica estadística de Modelización mediante la regresión de mínimos cuadrados parciales (PLS – Path Modeling Partial Least Square Regression). Esta es una técnica estadística que está especialmente recomendada (Cepeda y Roldán, 2004) (ver epígrafe 4.3.4.2) para contrastar teorías emergentes, pero que no requiere que sus variables sigan una distribución normal, ni que el número de casos analizados sea elevado.

En conclusión, mediante esta metodología cualitativa y respondiendo a un método híbrido, se realiza una bipolaridad mediante la cual, en una primera etapa se recogen los datos procedentes del análisis de casos en profundidad; para a continuación realizar un análisis objetivo de estos mediante el uso de técnicas cuantitativas. A partir de los resultados obtenidos en este análisis se obtiene el Modelo Holístico de Innovación en Modelos de Negocio. La identificación de este modelo servirá para alcanzar el objetivo de este estudio: *“Proponer un modelo para identificar las organizaciones que presentan un modelo de negocio innovador”*. El modelo propuesto es holístico en el sentido de que las propiedades del sistema (modelo de negocio innovador) no pueden ser determinadas o explicadas por las partes que lo componen por sí solas. El sistema, como un todo, determina cómo se comportan las partes. Es decir, como resumió concisamente Aristóteles en su Metafísica, El todo es mayor que la suma de las partes. Los sistemas holísticos enfatizan la importancia del todo, que es más grande que la suma de las partes (propiedad de sinergia), y por tanto da importancia a la interdependencia de éstas. El concepto de sinergia se recoge como elemento principal en el concepto de estrategia (Ansoff, 1977; Grant, 1995; Navas y Guerras, 1996; Bueno et al. 2006)

### 3.3 DEFINICIÓN DEL ESPACIO MUESTRAL

Para Eisenhardt (2007) un reto frecuente para construir una teoría a través del análisis de casos concierne a la selección de éstos. *“El objetivo de la investigación es desarrollar teoría, no validarla. Por ello, la selección al azar de casos no es apropiada. La mejor selección de casos será aquella que incorpore los casos que mejor iluminen las relaciones y la lógica entre los constructos. Lo mismo ocurre en un laboratorio, el investigador no probará fórmulas aleatoriamente, sino aquellas que más se aproximan al hecho que quiere experimentar”*.

Por ello, en esta investigación se han seleccionado siete sectores diferentes y se han elegido dos casos de empresas con modelos de negocio innovadores y de reconocido éxito para cada sector. En la Figura 3.2 se recogen los siete sectores seleccionados y los dos casos elegidos en cada uno de ellos.

Estos siete sectores se han elegido por su diversidad sobre todos los posibles. Aunque no se puede considerar como una muestra representativa de todo el universo de sectores empresariales, sí trata de incorporar un importante grado de diferenciación para que las conclusiones obtenidas de su estudio se puedan aproximar a las que obtendríamos con una muestra que incorporará todos los sectores de actividad posibles.

Para cada uno de estos siete sectores de actividad se han elegido dos casos de organizaciones que hayan obtenido un éxito constatable, una aceptación social y que presenten modelos de negocio innovadores. Asimismo, todas estas empresas seleccionadas son caso de estudio en el ámbito académico y, en ocasiones, han sido el tema de investigaciones y publicaciones científicas relevantes en el área de la Organización de Empresas y en el ámbito de la Dirección Estratégica.

**Figura 3.2: Casos estudiados de organizaciones de éxito con modelos de negocio Innovadores**

<b>Distribución comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wal-Mart</li><li>• Mercadona</li></ul>
<b>Productos de Consumo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zara</li><li>• IKEA</li></ul>
<b>Entretenimiento y Ocio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Circo del Sol</li><li>• Netflix</li></ul>
<b>Transporte Aéreo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soutwest Airlines</li><li>• Easyjet Airles</li></ul>
<b>Nuevas Tecnologías de la Información</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apple</li><li>• Dell</li></ul>
<b>Modelos de negocio basados en Internet</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amazon</li><li>• Google</li></ul>
<b>Modelos de negocio de tipo social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grameen Bank</li><li>• Grameen Danone Foods</li></ul>

## **3.4 MÉTODO DE ESTUDIO EMPÍRICO: ANÁLISIS DE CASOS EN PROFUNDIDAD**

### **3.4.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN MEDIANTE EL ESTUDIO DE CASOS EN PROFUNDIDAD**

Como ya se ha expuesto en la introducción de este capítulo, el estudio de casos es utilizado ampliamente como método de investigación en el estudio de las organizaciones y en general en todas las ciencias sociales como: sociología, psicología organizacional, antropología y ciencias políticas. El estudio del método del caso es cada vez más utilizado (Yin, 1994; Hartley, 2004) y cada vez más publicaciones examinan este enfoque (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt, 1991; Hamel et al., 1993; Stake, 1995; Cepeda, 2006; Eisenhardt y Graebner, 2007). Por tanto, existe la confianza, de que el estudio de casos en profundidad es un método riguroso por si mismo. La investigación mediante el estudio de casos, consiste en analizar una organización mediante una investigación detallada sobre los datos recogidos durante un periodo de tiempo, dentro de un contexto determinado. Su objetivo es proveer de análisis para iluminar el tema teórico que se está estudiando. (Hartley, 2004)

Como es bien conocido, las investigaciones basadas en el estudio de casos las justifica Eisenhardt y Graebner (2007) por la amplia utilización de esta y los buenos resultados que ofrecen: *“Los investigadores han utilizado el estudio de casos para desarrollar teorías sobre asuntos muy diversos: procesos grupales (Edmondson, Bohmer y Pisano, 2001); organización interna (Galunic y Eisenhardt, 2001; Gilbert, 2005); y estrategia (Mintzberg y Waters, 1982). Clásicos como (Chandler, 1962; Whyte, 1941) así como autores con artículos relevantes en la Academy of Management Journal como (Dutton y Dukerich, 1991; Sutton y Raphaeli, 1988) han utilizado este método. De hecho muchos artículos basados en este método de investigación son considerados de gran calidad investigadora (Bartunek, Rynes, y Irelando, 2006) y algunos están entre los más citados de la Academy of Management Journal (por ejemplo Eisenhardt, 1989; Gesick, 1988), con cifras de impacto desproporcionadas con respecto al número de estos...”*.

### 3.4.2 DISEÑO DEL ESTUDIO PARA INVESTIGAR LA INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO

Para el análisis de la innovación del concepto de modelo de negocio, Baden-Fuller y Morgan (2010) lo comparan con la modelización de la investigación de organismos biológicos. Así como los biólogos modelizan los organismos para ver cómo funcionan, así los economistas también modelizan sus modelos. Por ello, resulta tan interesante el análisis de casos de éxito en el estudio de esta línea de investigación sobre modelos de negocio. *“Se podría pensar que casos de modelos de negocio ejemplares como McDonalds deberían ser como los órganos modélicos son para la biología: ejemplos de la realidad que se deberían estudiar. Cuando un biólogo estudia la mosca del vinagre como organismo interesante para entender organismos más desarrollados, así se debería utilizar casos de modelos de negocio exitosos para analizar sus características. Casos como South-West Airlines, Google, Ikea, Zara, Disney, Toyota, etc son analizados por académicos y escuelas de negocios en busca de las claves del éxito y su aplicabilidad a otras organizaciones.... La principal diferencia entre el análisis de órganos en biología y el de modelos de negocio en economía es que el directivo está implicado cuando experimenta en su propia firma”*. (Baden-Fuller y Morgan, 2010).

En este sentido, esta tesis trata de fundamentar su modelo teórico integrando ambos: el análisis de la literatura científica relevante sobre el asunto y el estudio de casos de modelos de negocio exitosos. Para profundizar en el análisis cualitativo de la cuestión se ha realizado un análisis de los principales casos de éxito de modelos de negocio innovadores en diversos sectores. Todos estos casos han sido reconocidos, tanto en el mundo académico como empresarial, como casos de éxito empresarial. Asimismo tienen en común que han obtenido ese éxito utilizando un modelo de negocio novedoso con respecto a la mayor parte de empresas que compiten en ese sector.

Este análisis cualitativo basado en el estudio de casos sirve para completar el marco conceptual y así poder elaborar una primera aproximación al modelo de innovación del modelo de negocio. Este primer modelo será confirmado a posteriori mediante la utilización de técnicas cuantitativas, que servirá para determinar una mejor aproximación al “Modelo holístico de Innovación del Modelo de Negocio”.



### 3.4.3 TÉCNICA DE RECOGIDA DE DATOS

Como se ha expuesto anteriormente, la recogida de datos se ha realizado mediante observaciones indirectas, a través del análisis de los casos relevantes y artículos publicados por diversos autores y que están basadas en entrevistas directas con los fundadores o altos directivos de las empresas estudiadas. Como se ha mencionado anteriormente, algunos de estos autores son: Porter (1999); Ghemawat (2002, 2006 y 2007); Yoffie (2005, 2008); Nueno (2006); y Casadesus-Masanell (2010). En este sentido, la utilización exclusiva de datos cualitativos, es una opción metodológica que se utiliza por la imposibilidad de obtener datos directos sobre este tema a investigar y es una línea metodológica que se está desarrollando recientemente en el ámbito de las ciencias sociales (Corti y Thomson, 2003,2004; Barbour y Eley, 2007; Mason 2007). La utilización de datos secundarios no supone el análisis de datos preexistentes, sino que es un proceso de reconstrucción de los datos para obtener los objetivos de la investigación (Moore, 2006).

### 3.4.4 ANÁLISIS DE LOS CASOS EN PROFUNDIDAD

El análisis de datos en cada uno de los casos de estudio presenta los pasos siguientes:

- Primer paso: Búsqueda y selección de la documentación e información a analizar sobre cada caso.

Una vez seleccionadas las empresas que se desean analizar, se ha buscado los principales artículos científicos relacionados con estas. Asimismo, se ha buscado los casos de estudio relativos a la estrategia sobre estas empresas en las siguientes universidades y escuelas de negocio: Harvard Business School, IMD, IESE, INSEAD, HEC Montreal, Ivey School of Business, Kellogg School of Management y Standford Graduate School of Business. Finalmente se ha completado con la información corporativa que aparece en su página web.

- Segundo paso: Análisis de la documentación para cada caso. (ver el Anexo I)

Tras la lectura en profundidad de la documentación de cada caso, se ha sintetizado la información más relevante sobre el mismo. Las síntesis de cada caso se pueden consultar en el Anexo I de este trabajo de investigación. Para una sistematización del análisis se ha agrupado la información más relevante para cada caso en cinco partes:

- **Introducción.** Se realiza una breve descripción sobre los inicios de la empresa, sus fundadores y del modelo de negocio.

- **Proposición de valor innovadora.** Se expone cómo la compañía ofrece algo novedoso a sus clientes con respecto al resto del sector. Esta primera proposición de valor es lo que introduce a la mayoría de estas compañías como competidores destacados del sector y la clave de su crecimiento, especialmente en los primeros años.
  - **Realización de actividades y procesos innovadoras.** Se analiza en qué medidas estas organizaciones utilizan procesos novedosos, con respecto al sector, para poder satisfacer esa proposición de valor innovadora para sus clientes.
  - **Cadena de valor y fórmulas de obtención de los beneficios.** Se analiza la cadena de valor interna de la empresa en comparación con la mayoría de empresas del sector. Asimismo se analiza su cadena de valor externa o la fortaleza de las relaciones con sus grupos de interés (stakeholders). Es interesante apreciar los acuerdos estratégicos a los que llegan estos modelos de negocio innovadores. Finalmente, se analiza si a través de su cadena de valor consigue ingresos adicionales al resto de competidores, es decir, si consigue novedosas vías de beneficios que no forman parte de su actividad principal.
  - **Cultura de Innovación empresarial.** Se incluye en este apartado un análisis de la fortaleza de su cultura empresarial, con una atención especial, a la presencia de la búsqueda de la innovación continua como valor crítico de su cultura organizativa.
- **Tercer paso: Obtención de resultados cualitativos y definición de variables a analizar.**

Una vez analizados todos los casos de estudio y basándose en el estudio del marco conceptual, se identifican ciertos ítems que son comunes a la mayoría de las organizaciones analizadas. Después de un trabajo de síntesis se consigue concretar estas características en cuarenta variables.

Procedente del estudio del marco conceptual se han identificado cinco elementos principales que constituyen un modelo de negocio innovador: Proposición de valor innovadora, cadena de valor innovadora, utilización de procesos innovadores, utilización de recursos y capacidades innovadores y existencia de una fuerte cultura organizativa de innovación continua. A su vez, se han dividido estos en sub-elementos para facilitar la asignación de variables a cada elemento principal del modelo teórico.

Se procede por tanto a sintetizar las conclusiones obtenidas en el marco conceptual (ver epígrafe 3.5.2) con los resultados del análisis empírico cualitativo realizado (ver epígrafe 3.5.3). Para ello, se identifica cada una de las cuarenta variables identificadas, procedente del estudio de casos en profundidad, con cada uno de los cinco elementos que componen los modelos de negocio innovadores, procedentes del estudio del marco conceptual (ver el epígrafe 3.5.3.3 y las tabla 3.1 y 3.2).

- Cuarto paso: Valoración de cada variable analizada y para cada caso (ver Anexo II)

A continuación se ha procedido a valorar cada una de las cuarenta variables seleccionadas para cada uno de los catorce casos. Para objetivar las valoraciones se ha justificado cada uno de los datos obtenidos (ver Anexo II). De esta forma, no sólo se emite una valoración sino que se justifica en función de las observaciones analizadas, dando así consistencia a cada valoración y eliminando, en la medida de lo posible, la subjetividad o los juicios de valor. Asimismo, esta forma de proceder permite a cualquier equipo investigador que desee ampliar el campo de análisis, utilizar las variables ya analizadas mediante la validación individual de cada una de estas, pero sin necesidad de realizar el análisis desde cero.

Los datos obtenidos mediante este proceso de valoración se utilizarán para el análisis cuantitativo que determinará los elementos del modelo de innovación en el modelo de negocio y las relaciones entre estos.

## **3.5 RESULTADOS DEL ANÁLISIS TEÓRICO**

### **3.5.1 INTRODUCCIÓN**

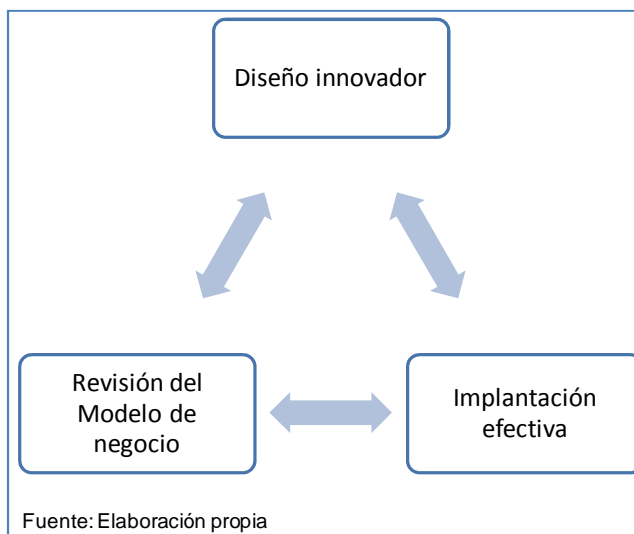
A continuación se exponen los principales resultados obtenidos del análisis del marco conceptual y de los resultados cualitativos del estudio de casos. Todo este conocimiento permite llevar a cabo la síntesis que facilite la formulación de un modelo teórico de innovación en el modelo de negocio, que será contrastado empíricamente mediante las correspondientes técnicas cuantitativas o de análisis de datos que se realizará en el capítulo cuatro.

### **3.5.2 RESULTADOS DEL MARCO CONCEPTUAL**

Una vez revisado el marco conceptual se han identificado algunas conclusiones sobre las que realizar una primera aproximación al modelo de innovación en el modelo de negocio. Se ha identificado, por un lado, que hay algunos elementos característicos de estos que están relacionados con el diseño del modelo de negocio y otros que son característicos de la forma de llevarlos a cabo o de implantarlos.

En el proceso de formación de un modelo de negocio innovador es necesario primero diseñar este, para posteriormente llevarlo a la práctica. Por ello, será necesario, primero pensar estratégicamente sobre su diseño y posteriormente planificar su implantación. Asimismo, es necesario que mediante un proceso de retroalimentación la implantación efectiva y la valoración de sus resultados ayuden a mejorar el diseño del modelo de negocio en el futuro (ver Figura 3.3).

**Figura 3.3: Revisión del diseño de un modelo de negocio innovador**



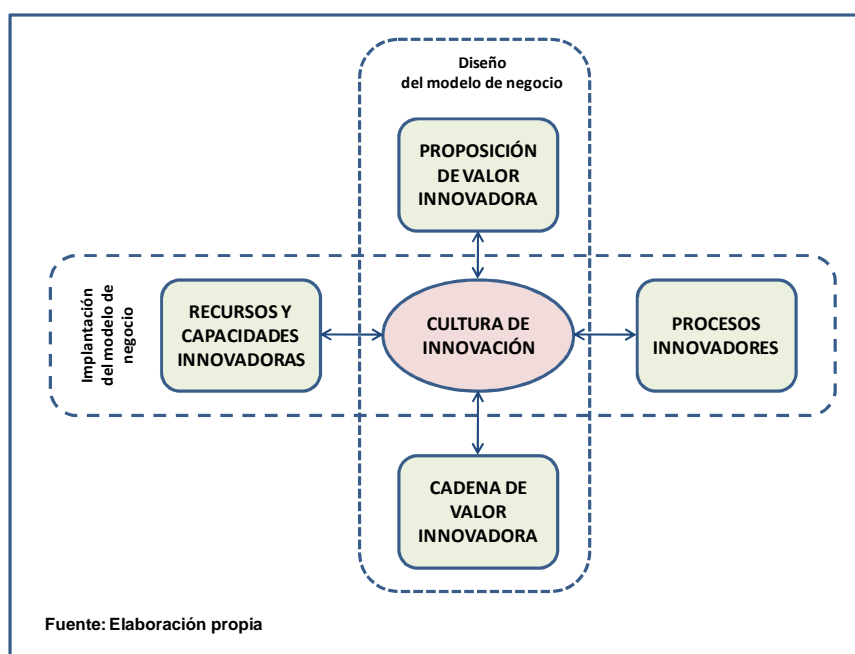
El diseño del modelo de negocio debe ser novedoso con respecto a los modelos existentes en el sector. Pero también es relevante que su implantación sea viable y se realice correctamente. De esta forma, si el diseño de un modelo de negocio no genera valores distintivos sobre otros modelos del negocio ya existentes, no generará un alto valor, aunque esté perfectamente implantado. Asimismo, si la idea de modelo de negocio es muy innovadora y generadora de valor, pero no se implanta adecuadamente o no se puede implantar, el modelo de negocio no dará los frutos esperados.

De la revisión del marco conceptual (ver epígrafe 2.2.3) se han identificado cuatro elementos que deberían estar presentes en cualquier modelo de negocio (ver Tablas 2.4, 2.5, 2.6 y 2.7): la proposición de valor, la cadena de valor o relación de actividades que generan valor, los procesos y los recursos y capacidades. Sin embargo, la literatura no especifica con gran concreción los elementos que componen un modelo de negocio de tipo innovador. Aunque sí determina la importancia de la innovación, tanto como recurso y capacidad, como referido a que sea un valor corporativo que forme parte de la cultura organizativa. De esta forma, Casadesus-Masanell y Ricart (2010) determina que debe existir una concordancia entre la ideología, la visión futura de una organización y su modelo de negocio. También Chesbrough (2003, 2007) considera que *“una función de los modelos de negocio sirve para formular la estrategia competitiva por la que las organizaciones innovadoras consiguen y mantienen su ventaja competitiva”*. Por su parte, Grant (1995) apunta que *“la innovación es la responsable de la creación de nuevos sectores y es la base de la competencia y de la ventaja competitiva durante las primeras fases del ciclo de vida del sector”*. También apuntan en este sentido las

aportaciones de Morcillo (2006) sobre cultura e innovación empresarial. Finalmente Zott y Amitt (2010) consideran la innovación como el principal factor de generación de modelos de negocio exitosos, así como de la renovación de los ya existentes. En este sentido, se puede interpretar que un elemento de los modelos de negocio innovadores será precisamente una cultura organizativa innovadora como nexo de unión entre todos los elementos. Asimismo, si el modelo de negocio es innovador también lo serán los elementos que lo componen.

Por todo ello, se propone un primer modelo de carácter puramente teórico, para aproximar la cuestión (ver Figura 3.4). Mediante el análisis cualitativo se completará este modelo teórico (ver Figura 3.5 en el epígrafe 3.6), que será contrastado mediante técnicas cuantitativas.

**Figura 3.4: Modelo del marco conceptual de un modelo de negocio innovador**



El modelo teórico propuesto se ha representado en forma de cruz (ver Figura 3.4) debido a que está compuesto por dos conjuntos de elementos: el conjunto de elementos que participan en el diseño del modelo de negocio innovador y el conjunto de elementos con los que se implanta en la realidad ese modelo de negocio. Ambos conjuntos de elementos del diseño de un modelo de negocio están unidos por la existencia de una cultura organizativa de innovación, que actúa como nexo de unión. La existencia de esta es imprescindible para que se pueda desarrollar un modelo de negocio innovador. Sólo en organizaciones que apuestan abiertamente por la innovación y tienen una actitud dispuesta al cambio y a lo novedoso, pueden llegar a implantar modelos de negocio innovadores. Este no sólo es el elemento necesario sino que es el elemento que cohesiona al resto de elementos.

Los elementos que intervienen en el diseño de modelos de negocio innovadores son dos: Por una parte una proposición de valor innovadora y por la otra, tener una cadena de valor innovadora. En relación a la primera, los modelos de negocio innovadores siempre incorporan una propuesta de valor novedosa para el cliente y en algunos casos también nuevas fórmulas de captación de valor para la organización. Para poder ofrecer una proposición de valor innovadora hacia el cliente es necesario responder a nuevas necesidades de los clientes o hacerlo de forma diferente. Otra característica típica de algunos modelos de negocio innovadores, aunque no de todos, es que pueden tener fórmulas de obtención de beneficios diferentes al resto del sector. Por ejemplo, como ya se ha observado anteriormente, cuando Ryanair o Easyjet proponen cobrar por la publicidad, la comida o el equipaje están creando nuevas líneas de ingresos que otras compañías del sector no utilizan. En relación a la segunda, la cadena de valor innovadora, supone que la organización realiza actividades novedosas que genera valor para el cliente. De esta forma, para poder ofrecer una proposición de valor innovadora será necesario realizar actividades distintas que los competidores o al menos realizar las mismas actividades pero de forma distinta. Estos dos elementos se han incorporado dentro del grupo de elementos necesarios para el diseño, ya que según los diversos autores, cuando se pretende pensar en un modelo de negocio novedoso, siempre se trata de, por un lado, pensar en qué valores adicionales puedo ofrecer a mis cliente; por otro, de qué formas adicionales puede encontrar la organización para captar valor de estos; y finalmente plantearse la cadena de valor que se ofrece al cliente. Tal como destacan Kim y Maubourgne (2005), la clave está en analizar cuáles son los valores que el cliente valora profundamente y cuáles son más irrelevantes.

Los elementos que son necesarios para implantar un modelo de negocio innovador son dos: Por una parte, actividades y procesos innovadores; y por el otro, los recursos y las capacidades novedosos. En efecto, es muy habitual que los modelos de negocio innovadores incorporan procesos novedosos y utilicen recursos y capacidades innovadoras.

No está claro si primero se diseña un modelo de negocio y luego se lleva a la práctica utilizando: procesos, recursos y capacidades distintivos; o es al revés. Siendo esa combinación de procesos, recursos y actividades novedosas, las que generan una cadena de valor singular que genera una proposición de valor diferencial para el cliente y la organización. Ambas visiones son parte de la misma realidad ya que incorporan todos los componentes, cuyo nexo de unión es una cultura organizativa innovadora.

### **3.5.3 RESULTADOS DEL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS CASOS**

#### **3.5.3.1 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

La población que se pretende estudiar son las organizaciones que presenten un modelo de negocio innovador con respecto a los modelos de negocio del resto de competidores de su sector y disfruten de un reconocido éxito y reputación social (Martín, Navas y López, 2004, 2006). Puesto que se trata de una línea de investigación muy emergente no se puede identificar con total precisión aquellas organizaciones que presentan un modelo de negocio innovador con respecto a aquellas que presentan un modelo de negocio de corte más tradicional. Por ello, a efectos de la definición de la población objeto de estudio se considera que una organización tiene un modelo de negocio innovador, cuando presenta un modelo de negocio característico y diferente en contraposición con la mayoría de organizaciones del sector.

Para determinar si un modelo de negocio es de reconocido éxito, se ha tenido en cuenta tanto los resultados económicos como la reputación social de este modelo de negocio. Es decir, se pretende incluir dentro del espacio poblacional, aquellas organizaciones que obtienen buenos resultados económicos y a su vez disfrutan de una reputación social y de negocio (Martín et al., 2006). La aceptación social es crítica para los modelos de negocio de tipo social (ej. Grameen Bank), aunque se les exige a todos buenos resultados económicos. Asimismo, a las organizaciones con ánimo de lucro, también se les exige una aceptación de su actividad por parte de la sociedad y sus grupos de interés (stakeholders). Es decir, deben generar valor para ellos y para la sociedad en su conjunto. Estas dos condiciones, rentabilidad y reputación social, se consideran relevante para el estudio, ya que se trata de analizar no sólo la cualidad de ser innovadora, sino también que el modelo de negocio sea sostenible en el tiempo. Si un modelo de negocio no es aceptado socialmente o obtiene malos resultados sistemáticamente, acabará desapareciendo por lo que no es interesante como objeto de análisis.

En todo caso, los criterios elegidos para definir el espacio poblacional no son exactos. Por ello, no es posible discriminar con total certeza a las organizaciones que pertenecen al espacio poblacional de las que quedan fuera. Por ello, se elegirá un espacio muestral de casos en los que haya un consenso generalizado de la comunidad científica y empresarial del amplio cumplimiento de estos requisitos.



### 3.5.3.2 VARIABLES IDENTIFICADAS

Una vez que se han analizado en profundidad los catorce casos de estudio, se trata de identificar de forma cualitativa aquellas variables que se encuentran presentes en la mayoría de los casos analizados. Estas variables, que se presentan a continuación, son comunes a la mayoría de los casos y se han sintetizado en cuarenta variables presentes en la mayoría de organizaciones con modelos de negocio innovadores.

**1. SE SATISFACEN DISTINTAS NECESIDADES.**

Los modelos de negocio innovadores tratan de satisfacer distintas necesidades que sus competidores.

**2. SATISFACEN LAS NECESIDADES DE FORMA DIFERENTE.**

En ocasiones no se distinguen tanto por satisfacer necesidades distintas que sus competidores, sino que se diferencian por satisfacer estas de una forma novedosa, que genera un mayor valor en los clientes.

**3. SE ELIMINA LO QUE EL CLIENTE NO VALORA.**

Muchas organizaciones construyen su modelo de negocio a partir de identificar aquello que su cliente tipo valora especialmente y se centran en ello, para prescindir de todo lo demás.

**4. NUEVAS FUENTES DE INGRESOS**

En algunos casos se puede apreciar cómo las organizaciones obtienen fuentes de ingresos por actividades que el resto del sector no ofrece o simplemente no factura por ellas.

**5. MODELO DE NEGOCIO PRESENTA UN CÍRCULO VIRTUOSO**

En muchos casos se ha encontrado como un modelo de negocio innovador tiene la característica de generar unas sinergias internas que hacen que su posición competitiva mejore cada vez más con el paso del tiempo, en ocasiones sin un límite claro. Por ello, algunos autores han identificado esta situación como círculos virtuosos.

**6. REALIZA ACTIVIDADES NOVEDOSAS**

Muy a menudo se aprecia cómo estas organizaciones realizan actividades innovadoras que el resto de sus competidores no realizan o no saben realizar. En algunos casos estas actividades novedosas las realizan para dar cumplimiento a una proposición de valor novedosa. Pero en ocasiones no está claro si es esta capacidad de realizar actividades novedosas lo que le proporciona la capacidad de ofrecer un valor diferencial al cliente.

#### **7. EJECUTA LAS ACTIVIDADES DE FORMA NOVEDOSA**

En ocasiones encontramos como los modelos de negocio realizan las mismas actividades que sus competidores, pero las realizan de una forma novedosa y distintiva que es lo que las diferencia. La diferencia entre realizar actividades novedosas o realizar las mismas actividades pero de forma novedosa, no está clara. Se ha considerado que una organización tiene las mismas actividades si su cadena de valor es igual o similar al de sus competidores.

#### **8. LAS ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES SON DISTINTAS**

En ocasiones ocurre que aunque las actividades sean las mismas, lo que les diferencia es que para algunos modelos de negocio innovadores, las actividades críticas o fundamentales son distintas que para sus competidores.

#### **9. OCUPA UNA POSICIÓN NOVEDOSA DENTRO DEL SECTOR**

Se ha identificado como algunos casos presentan niveles de integración horizontal o vertical distintos a sus competidores. En ocasiones esto se debe a que necesitan garantizar la realización de las actividades con una calidad, tiempo y forma característicos. Otros simplemente se han expandido dentro del sector incluso abarcando sectores afines pero distintos.

#### **10. ACUERDOS ESTABLES CON SUS PROVEEDORES**

Es muy común que estos modelos de negocio innovadores tengan una relación de máxima confianza mediante acuerdos estratégicos con algunos de sus proveedores. Estas alianzas pueden llegar a ser la clave de muchos modelos de negocio innovadores.

#### **11. ACUERDOS ESTABLES CON SUS CLIENTES**

Al igual que ocurre con los proveedores algunos presentan acuerdos estables con clientes intermedios. Hay organizaciones que no cumplen esta característica ya que se encargan de realizar las actividades de la cadena de valor hasta llegar al cliente final, por lo que no tienen clientes intermedios.

#### **12. ACUERDOS INNOVADORES CON SUS EMPLEADOS**

En algunos casos se ha detectado como las organizaciones con modelos de negocio innovadores presentan acuerdos tácitos o explícitos con sus empleados que aumentan la motivación de estos y la alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

#### **13. PROCESOS INNOVADORES**

Los modelos de negocio innovadores suelen presentar procesos diferentes del resto de sus competidores. Estos suelen presentar mejores rendimientos y en muchas ocasiones están diseñados para satisfacer proposiciones de valor, para el cliente, diferentes o simplemente mejores.

#### **14. PROCESOS MÁS EFICACES**

Estos procesos además suelen resultar más eficientes. Es decir consiguen mejor los objetivos que los competidores o satisfacer más valor para el cliente que la mayoría de los competidores.

#### **15. PROCESOS MÁS EFICIENTES**

Asimismo, suelen conseguir los objetivos pretendidos con un menor consumo de recursos que sus competidores. Los procesos están diseñados con mucho detalle para evitar “desperdicios” ya sea en consumo de materia prima, trabajo, transporte, o cualquier otro recurso.

#### **16. CLIENTES REALIZAN TAREAS PROPIAS DE LA EMPRESA**

Es muy habitual encontrar en estos modelos de negocio innovadores que los procesos incluyen actividades que realiza el propio cliente. Este las realiza porque recibe un valor al realizarlas o simplemente obtiene un mejor precio.

#### **17. CUIDA MÁS LOS RRHH**

Se ha detectado en muchos modelos de negocio innovadores se considera a los empleados como una pieza clave del modelo de negocio. Cuando esto ocurre así, suelen tener mejores condiciones laborales que en otras organizaciones competidoras. Esto refuerza todavía más sus vínculos con la organización y mejora los procesos de compartición del conocimiento y desarrollo creativo.

#### **18. MEJOR TECNOLOGÍA**

Los modelos de negocio innovadores suelen utilizar la mejor y última tecnología disponible. Con ello obtienen una mejor calidad en los productos o servicios ofrecidos y además una mejora de la productividad, que en ocasiones reflejan en el precio.

#### **19. MEJOR ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Los modelos de negocio innovadores suelen controlar directamente sus canales de distribución. Este suele ser una pieza clave de su cadena de valor. En algunos casos cuyo modelo de negocio está basado en internet, es a la vez una de sus principales fuentes de ventaja competitiva y la razón en la que se basa el modelo de negocio.

#### **20. ACUERDOS ESTRATÉGICOS CON PROVEEDORES**

En muchos modelos de negocio la relación con sus proveedores es tan simbiótica que se puede entender a los proveedores más críticos como un recurso más de la organización, que es gestionado mediante unas capacidades de coordinación y comunicación muy especiales al resto de competidores.

#### **21. MEJOR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Los modelos de negocio innovador presentan habitualmente una brillante gestión de esta capacidad crítica para desarrollarse en esta nueva era de la información (Martín, Navas y Delgado, 2011a, 2011b). Mediante la utilización de la última tecnología

disponible sobre gestión del conocimiento suelen identificar las necesidades y deseos de sus clientes, así como las mejores prácticas del sector para poder satisfacerlos.

## **22. CAPACIDAD DE RESPUESTA RÁPIDA**

Muchas organizaciones estudiadas tienen una capacidad de responder a las demandas de los consumidores muy rápida. En algunos casos llega a ser casi en tiempo real. Para obtener esta capacidad de respuesta también es fundamental una utilización intensiva de tecnologías tanto productivas como de la información.

## **23. INNOVACIÓN CONTINUA**

En la mayoría de los casos analizados las organizaciones tienen la capacidad de tener procesos que buscan la mejora continua mediante la búsqueda de innovaciones continuas. Habitualmente esta capacidad de innovar continuamente se consigue por la fuerte influencia de la cultura organizacional. Esta en muchos casos ha sido inculcada desde los orígenes de la organización por su fundador.

## **24. MENTALIDAD ABIERTA Y COLABORATIVA**

Dentro de la cultura organizativa se ha detectado habitualmente prácticas tendentes a aceptar ideas nuevas en la organización que provienen del exterior o incluso de otros sectores. En este sentido, incorporan las características descritas por Chesbrough (2007) sobre “Modelos de negocio abiertos”.

## **25. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS FLEXIBLES Y PLANAS**

Los casos estudiados suelen presentar estructuras organizativas planas que aumentan la capacidad de reacción y el conocimiento de los gustos y necesidades de los clientes. Asimismo, presentan estructuras de tipo flexible para adaptarse al entorno lo más rápida y efectivamente posible.

## **26. ASUME RIESGOS CONTROLADOS**

La cultura organizativa de estas organizaciones tiende a que sus empleados y directivos asuman riesgos controlados en su camino en su búsqueda de la innovación y la excelencia en el diseño de los productos y servicios.

## **27. LIDERAZGO**

En todos los casos estudiados se ha encontrado la figura de un líder que sabe dirigir a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se proponen. En muchos casos ese líder coincide con el fundador y creador del modelo de negocio, por lo que es la persona que conoce a fondo el modelo de negocio y las posibilidades de desarrollo de este.

## **28. DERECHO AL ERROR Y RECOMPENSA DEL ÉXITO**

La cultura organizativa suele premiar los éxitos de sus empleados y directivos cuando encuentran innovaciones o fórmulas que mejoran la situación competitiva de la organización. Sin embargo, es muchas de ellas no se penaliza especialmente el fracaso

cuándo se han cumplido las líneas estratégicas de la firma. Esto se debe al convencimiento de que en el proceso de innovación los pequeños errores son parte del proceso creativo que conduce a la innovación.

### **29. COMPROMISO CON LA INNOVACIÓN**

El compromiso de la cultura organizativa con la innovación como fuente de ventaja competitiva se ha encontrado en la mayoría de los casos analizados.

### **30. MÉTODOS DE CONTROL Y PLANIFICACIÓN**

La mayor parte de las organizaciones utilizan métodos de planificación y control para valorar los éxitos o los fracasos. Asimismo sirven para desarrollar planes de innovación complejos que requieren complejos sistemas de recursos y capacidades.

### **31. COOPERACIÓN TECNOLÓGICA CON PROVEEDORES Y CLIENTES**

En muchos modelos de negocio innovadores presentan modelos de negocio abiertos “open business models” (Chesbrough, 2007) que fomentan la integración tecnológica con proveedores o clientes intermedios.

### **32. VIGILANCIA TECNOLÓGICA Y COMERCIAL**

Otra de las características de las organizaciones estudiadas es la especial atención que prestan, con respecto a otros competidores del sector, a analizar las posibles mejoras tecnológicas para identificar posibles mejoras en la operativa de su modelo de negocio. Asimismo se aprecia como estas organizaciones presentan una importante vigilancia comercial sobre posibles gustos de sus clientes objetivos o cambios en las tendencias de consumo.

### **33. CONOCER QUÉ ES PRIORITARIO PARA NUESTRO CLIENTE**

La cultura de estas organizaciones suele incorporar una permanente atención sobre lo que el cliente valora más para poder ofrecérselo y eliminar todo aquello que su cliente objetivo no valora o considera accesorio.

### **34. IDENTIFICAR NUEVAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES**

En los modelos de negocio analizados se ha detectado un continuo proceso de replanteamiento sobre las principales necesidades de sus clientes. Cualquier cambio en estas es monitoreado e identificado para realizar pequeñas variaciones en la proposición de valor.

### **35. IDENTIFICAR NUEVAS FORMAS DE SATISFACER LAS NECESIDADES**

La cultura organizativa de estos casos analizados incorpora un sentimiento de mejora continua. Este habitualmente se ve reflejado en la identificación de nuevas formas de satisfacer las necesidades.

### **36. ANALIZAR ACTIVIDADES A ELIMINAR**

La cultura organizativa de muchas de estas organizaciones incorpora dentro de la filosofía de mejora continua tanto la potenciación de lo que el cliente valora mucho, como la eliminación de toda actividad que el cliente no valore o no desee pagar por ello.

### **37. ANALIZAR POSIBLES ALIANZAS CON PROVEEDORES Y CLIENTES**

Los casos analizados presentan una cultura organizativa que trata de innovar la cadena de valor tradicional del sector mediante alianzas con proveedores y clientes intermedios. Esta búsqueda es continua y trata más bien de sumar esfuerzos entre sus principales colaboradores (proveedores y clientes intermedios) que utilizar su poder de negociación sobre estos.

### **38. ANALIZAR SIMPLICACIÓN DE LOS PROCESOS**

Para la mayoría de los casos analizados la cultura organizativa de innovación continua también trata de mejorar continuamente los procesos a través de una simplificación de estos. Todo ello dentro de una filosofía de optimización máxima para generar valor en las actividades que sus clientes tipo consideran como críticas.

### **39. ANALIZAR PROCESOS PARA QUE PARTICIPE EL CLIENTE**

Dentro de la filosofía de mejora continua e innovación, que está definida en su cultura organizativa se analizan y fomentan todas aquellas actividades en las que el cliente participa en actividades que tradicionalmente realizaban las empresas del sector. De esta forma se consigue reducir los costes ya que esas actividades las realiza el propio cliente. Además en muchas ocasiones se consigue aumentar el valor percibido por el cliente, ya que, este prefiere no pagar por determinadas actividades que puede realizar el personalmente y en ocasiones consigue una mayor personalización del producto o servicio final recibido.

### **40. ANALIZAR RECURSOS Y CAPACIDADES NECESARIOS**

En algunos casos se ha detectado como dentro de la filosofía de mejora continua e innovación que está implícita en su cultura organizativa, continuamente se analizan los recursos y capacidades necesarios para realizar la proposición de valor. Este proceso continuo de análisis hace a su vez a la organización de ser capaz de perfeccionar cada vez más su proposición de valor.

### 3.5.3.3 CUADRO RESUMEN DEL RESULTADO DEL ANÁLISIS CUALITATIVO

Una vez analizadas las conclusiones del marco conceptual e identificados los principales elementos comunes encontrados en el análisis de casos en profundidad, se procede a integrar ambos resultados cualitativos en unas tablas resumen. Estas (ver Tabla 3.1 y 3.2) se componen de cinco elementos, que provienen del modelo teórico identificado mediante el análisis del marco teórico (ver figura 3.4 del epígrafe 3.5.2). En el estudio cualitativo de casos se han identificado cuarenta variables como comunes a la mayoría de los catorce modelos de negocio innovadores analizados. Finalmente se han determinado unos sub-elementos que sirven como elementos de unión entre los elementos y las variables. Estos permiten desglosar los elementos en unidades de mayor desagregación para un mejor análisis.

De esta forma se identifica como el primer elemento, la **proposición de valor innovadora** y se compone de dos subelementos:

- Una **proposición de valor para el cliente**. El modelo de negocio es un sistema que se centra en generar valor para el cliente para lo cual trata de satisfacer distintas necesidades que la competencia o al menos tratar de satisfacer de una forma diferente. Para ello, se suele eliminar todo lo que el cliente no valora y se potencia todo aquello que el cliente valora especialmente.
- Una **proposición de valor para la organización**. El modelo de negocio también debe de generar valor para la propia organización. Es decir, captura recursos para la propia organización (obtiene beneficios). Para ello, en ocasiones el modelo de negocio crea nuevas formas de ingresos. Además, es muy habitual que el modelo de negocio obtenga ventajas competitivas que van creciendo con el paso del tiempo, mediante una sinergias que Casadesus-Masanell y Ricart (2007) llaman “círculos virtuosos”.

El segundo elemento es la **innovación de la cadena de valor**. Esta a su vez se puede dividir en las innovaciones producidas en su cadena de valor interna y por otro lado, las innovaciones producidas en su cadena de valor externa o relación con proveedores y clientes intermedios. Es decir, se puede identificar innovaciones en la cadena de valor sobre las actividades que tradicionalmente realizan internamente las organizaciones del sector, y aquellas que son parte de la cadena global de sector, pero quedan fuera del ámbito de la organización.

- **Innovaciones Cadena de valor interna**. Es habitual apreciar como las organizaciones que disfrutan de modelos de negocio innovadores realizan actividades novedosas con respecto al resto de empresas del sector o al menos ejecutan estas actividades de forma distinta. En ocasiones simplemente varía la importancia o criticidad que se le otorga a las actividades.

- **Innovación Cadena de valor externa.** Se ha detectado como hay modelos de negocio que consiguen ocupar una posición novedosa en el sector, principalmente porque se introducen en sectores en los que sus competidores no entran. Un ejemplo paradigmático de esto es Apple y cómo se ha introducido en sectores distintos al hardware como la comercialización de música, la creación de aplicaciones, etc. En ocasiones esa innovación de la cadena de valor se refiere a acuerdos estratégicos principalmente con tres grupos de interés fundamentales: los proveedores, los clientes intermedios y los empleados. Se puede apreciar como para muchos de estos modelos de negocio innovadores son críticos los acuerdos con sus proveedores o sus clientes intermedios en caso de tenerlos. También es muy habitual que estos modelos de negocio innovadores de éxito cuiden con especial cuidado los RRHH como actividad secundaria o de apoyo a toda la cadena de valor tanto interna (los empleados de la organización) como de la cadena de valor externa (los empleados de los proveedores o clientes intermedios). Todos ellos generan valor para el cliente final y son una pieza clave para la organización.

El tercer elemento recoge los **procesos innovadores**. Estos pueden ser innovadores en cuanto a que son diferentes al resto de empresas competidoras o porque son más eficaces y eficientes. Dentro de los casos analizados se ha detectado como muchos procesos de estos modelos de negocio innovadores están diseñados para que el cliente trabaje para la empresa haciendo procesos característicos de la organización.

Finalmente, el cuarto elemento es la existencia de **recursos y capacidades innovadores**. Este se refiere a que tienen mejores recursos y capacidades que las organizaciones competidoras o estos son mejor gestionados. En muchos de los casos analizados se ha detectado la utilización de una mejor tecnología, un mayor cuidado de los recursos humanos, un mejor acceso a los canales de distribución, una mejor gestión del conocimiento (Martín, Navas y Delgado, 2011a, 2011b) una mayor rapidez de respuesta al cliente, una mayor colaboración con los proveedores y una capacidad para innovar continuamente.

Finalmente, el quinto elemento es la **cultura organizativa de innovación**. En este sentido se han identificado aquellos valores incorporados a la cultura organizativa centrados en que exista innovación continua de aquellos factores incorporados en la cultura organizativa y que potencian las propias cualidades del modelo de negocio. Esta cultura organizativa innovadora puede analizarse desde una perspectiva genérica y otra específica:

- **Cultura organizativa innovadora genérica.** Se aprecia, en los casos estudiados como se potencia una cultura de innovación general dentro de las organizaciones estudiadas. Se



detectan características propias de cualquier organización en la que se promueve la innovación continua (Morcillo, 2006):

- Tener estructuras organizativas flexibles y planas.
  - Poseer una mentalidad abierta y colaborativa entre sus miembros y con el exterior (Chesbrough, 2007).
  - Los empleados asumen riesgos controlados.
  - Se recompensa el éxito y se reconoce el derecho a cometer errores si van en la dirección estratégica de la organización.
  - Existe un fuerte liderazgo dentro de la organización, en muchos casos de su propio fundador.
  - Se reconoce un importante compromiso con la innovación.
  - Se utilizan métodos de planificación y control eficaces.
  - Se coopera tecnológicamente con proveedores y clientes.
  - Importante vigilancia tecnológica y comercial.
- **Cultura organizativa específica de innovación del modelo de negocio.** Se aprecia también como existe una cultura organizativa específica de innovación para que se desarrolle y evolucione el propio modelo de negocio. Además de las características típicas encontradas en las organizaciones que promueven la innovación continua se han encontrado otras características propias de organizaciones con modelos de negocio innovadores como:
    - Un esfuerzo de los miembros de la organización por conocer las necesidades del cliente y qué es prioritario para él, para así poder identificar nuevas formas de satisfacerlo.
    - Dentro de la cultura organizativa hay un espíritu colaborativo con proveedores y clientes intermedios para generar mayor valor conjunto para el cliente. Asimismo los miembros de la organización deben identificar las actividades que hay que potenciar y cuáles hay que eliminar.
    - Los miembros de la organización están obligados por la cultura organizativa a analizar los recursos y capacidades necesarios, simplificando los procesos al máximo e involucrando al cliente en estos en la medida de lo posible.

A continuación se presentan las tablas resumen de los resultados cualitativos obtenidos (ver tablas 3.1 y 3.2), mostrando sus tres niveles de desagregación: elementos, sub-elementos y variables.

**Tabla 3.1: Cuadro Resumen del análisis cualitativo (I)**

ELEMENTOS DEL MODELO	SUB-ELEMENTOS DEL MODELO	VARIABLE
1.- PROPOSICIÓN DE VALOR INNOVADORA	PROPOSICIÓN DE VALOR PARA CLIENTE	SE SATISFACEN DISTINTAS NECESIDADES
		SATISFACEN LAS NECESIDADES DE FORMA DIFERENTE
		SE ELIMINA LO QUE EL CLIENTE NO VALORA
	PROPOSICIÓN DE VALOR PARA ORGANIZACIÓN	NUEVAS FUENTES DE INGRESOS
		MODELO DE NEGOCIO PRESENTA UN CÍRCULO VIRTUOSO

ELEMENTOS DEL MODELO	SUB-ELEMENTOS DEL MODELO	VARIABLE
3.- PROCESOS INNOVADORES	PROCESOS INNOVADORES	PROCESOS INNOVADORES
		PROCESOS MÁS EFICACES
		PROCESOS MÁS EFICIENTES
		CLIENTES REALIZAN TAREAS PROPIAS DE LA EMPRESA

ELEMENTOS DEL MODELO	SUB-ELEMENTOS DEL MODELO	VARIABLE
2.- INNOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR	INNOVACIÓN CADENA VALOR INTERNA	REALIZA ACTIVIDADES NOVEDOSAS
		EJECUTA LAS ACTIVIDADES DE FORMA NOVEDOSA
		LAS ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES SON DISTINTAS
	INNOVACIÓN CADENA DE VALOR EXTERNA (ALIANZAS CON STAKEHOLDERS)	OCUPA UNA POSICIÓN NOVEDOSA DENTRO DEL SECTOR
		ACUERDOS ESTABLES CON SUS PROVEEDORES
		ACUERDOS ESTABLES CON SUS CLIENTES
		ACUERDOS INNOVADORES CON SUS EMPLEADOS

ELEMENTOS DEL MODELO	SUB-ELEMENTOS DEL MODELO	VARIABLE
4.- RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS	UTILIZACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS	CUIDA MÁS LOS RRHH
		MEJOR TECNOLOGÍA
		MEJOR ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN
		ACUERDOS ESTRATÉGICOS CON PROVEEDORES
		MEJOR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
		CAPACIDAD DE RESPUESTA RÁPIDA
		INNOVACIÓN CONTÍNUA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.2: Cuadro resumen del análisis cualitativo (II)

ELEMENTOS DEL MODELO	SUB-ELEMENTOS DEL MODELO	VARIABLE
5.- CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	MENTALIDAD ABIERTA Y COLABORATIVA
		ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS FLEXIBLES Y PLANAS
		ASUME RIESGOS CONTROLADOS
		LIDERAZGO
		DERECHO AL ERROR Y RECOMPENSA DEL ÉXITO
		COMPROMISO CON LA INNOVACIÓN
		MÉTODOS DE CONTROL Y PLANIFICACIÓN
		COOPERACIÓN TECNOLÓGICA CON PROVEEDORES Y CLIENTES
		VIGILANCIA TECNOLÓGICA Y COMERCIAL
	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVACIÓN PROPOSICIÓN DE VALOR	CONOCER QUÉ ES PRIORITARIO PARA NUESTRO CLIENTE
		IDENTIFICAR NUEVAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES
		IDENTIFICAR NUEVAS FORMAS DE SATISFACER LAS NECESIDADES
	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVACIÓN CADENA DE VALOR	ANALIZAR ACTIVIDADES A ELIMINAR
		ALIANZAS CON PROVEEDORES Y CLIENTES
	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVACIÓN PROCESOS, RECURSOS Y CAPACIDADES	ANALIZAR SIMPLICACIÓN DE LOS PROCESOS
		ANALIZAR PROCESOS PARA QUE PARTICIPE EL CLIENTE
		ANALIZAR RECURSOS Y CAPACIDADES NECESARIOS

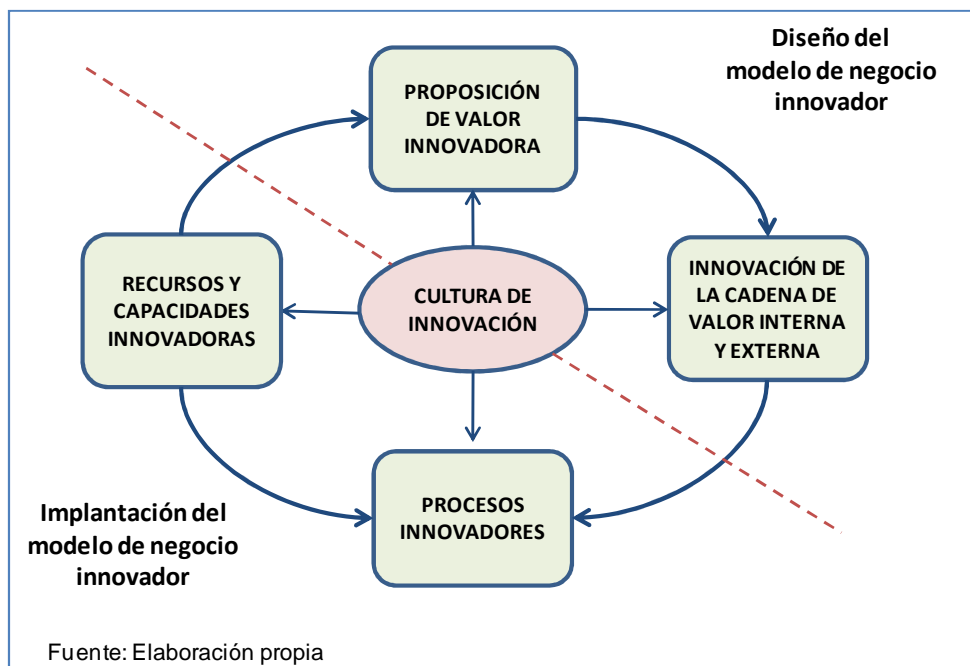
Fuente: Elaboración propia

## 3.6 MODELO TEÓRICO A CONTRASTAR EMPÍRICAMENTE

El modelo de innovación del modelo de negocio (ver Figura 3.5) ha sido elaborado a partir de los resultados obtenidos del análisis del marco teórico (ver epígrafe 3.5.2) y de los resultados cualitativos del análisis de casos (ver epígrafe 3.5.3). El modelo se compone de cinco elementos: a) una proposición de valor innovadora; b) una cadena de valor interna y externa innovadora; c) la realización de procesos innovadores; y d) la utilización de recursos y capacidades innovadores; cuyo nexo de unión es la cultura de innovación. Esta cultura organizativa de innovación se encuentra en todos los casos estudiados como un factor crítico del éxito y como un elemento necesario para que se pueda dar un modelo de negocio innovador. Por ello, está se relaciona con el resto de elementos del modelo. Asimismo, se aprecia en el análisis cualitativo de casos otras relaciones entre los elementos del modelo. De esta forma, en primer lugar, se observa una **relación desde “proposición de valor innovadora” a “cadena de valor innovadora”**. Los modelos de negocio innovadores nacen con el objetivo de ofrecer una proposición de valor novedosa para el cliente. Para poder ofrecer esta, se replantea cada eslabón de la cadena de valor, así como las relaciones de está con el resto de los grupos de interés del sector. En segundo lugar, se observa que puede existir una **relación desde “cadena de valor innovadora” hacia “procesos innovadores”**. Como consecuencia de que la cadena de valor, tanto interna como externa, es innovadora, surge la necesidad de que los procesos sean diferentes al resto del sector, ya que estarán diseñados para la consecución de unas actividades diferentes. En tercer lugar, se aprecia una **relación desde “recursos y capacidades innovadoras” hacia “procesos innovadores”**. Como consecuencia de disponer de recursos y capacidades innovadoras se estará en disposición de realizar procesos innovadores, que los competidores no pueden imitar por esa falta de recursos y capacidades. Finalmente, se intuye una **relación desde “recursos y capacidades innovadoras” hacia “proposición de valor innovadora”**. Con la utilización de los recursos y las capacidades innovadoras disponibles, podrían surgir nuevas proposiciones de valor para el cliente. De esta forma se volvería comenzar un nuevo círculo dentro de un proceso que no debería tener fin y que permanece integrado por la cultura organizativa de innovación, como motor búsqueda de la mejora continua.

Una vez tenidos en cuenta los elementos del modelo y las relaciones que se observan entre los elementos se procede a representarlos gráficamente en un modelo teórico de análisis (Ver la Figura 3.5). Este modelo teórico será contrastado y depurado mediante técnicas estadísticas cuantitativas.

**Figura 3.5: Modelo teórico a contrastar de innovación del modelo de negocio**



Como se puede comprobar en la Figura 3.5, el modelo se ha dividido en un primer conjunto de elementos conducentes a diseñar el modelo de negocio (proposición de valor innovadora e innovación de la cadena de valor) y un segundo conjunto de elementos relacionados con la implantación del modelo de negocio (procesos, recursos y capacidades).

Se aprecia en el análisis de los casos de éxito de modelos de negocio innovadores como estos son diseñados en base a dos preguntas: ¿Cómo puedo generar más valor para el cliente? y ¿Qué actividades tienen prioridad para satisfacer la esencia de lo que mi cliente valora? Así por ejemplo, se aprecia como Wal-Mart generó valor a sus clientes haciendo que no se desplazasen a otras ciudades para comprar productos a buenos precios. O en el caso del Circo del Sol, en el cual identifican que ciertas actividades típicas del circo, como los espectáculos de animales no eran apreciadas por un gran segmento de los clientes. También se desprende del análisis de casos que hay una actividad previa y deliberada de diseño del modelo de negocio para generar un valor diferenciador. Aunque no cabe duda, que se podría entablar la eterna discusión de si la innovación del modelo de negocio sigue una estrategia emergente o deliberada (Casani, Bueno y Lizcano, 1999).

El segundo conjunto de elementos se refiere a los procesos, recursos y capacidades innovadoras. Se puede apreciar en el análisis de los casos que la ejecución efectiva del modelo de negocio, exige la concreción de este diseño previo en procesos concretos que son realizados

mediante la utilización de recursos y gestionados mediante capacidades innovadoras. Así por ejemplo, se aprecia como para conseguir que los clientes de Wal-Mart no se desplazasen a otras ciudades cercanas, está tubo que crear procesos de distribución muy novedosos, para lo cual se sirvió de todos los recursos tecnológicos y adquirió todas capacidades que tuvo a su alcance para poder satisfacer de forma rentable esa proposición de valor que quería ofrecer.

Finalmente, el quinto elemento del modelo y que sirve de unión entre los otros cuatro elementos es la cultura de innovación. El planteamiento sobre la innovación lo introdujo Schumpeter (1912) al considerar al empresario como un líder innovador. A partir de entonces varios autores han investigado como afecta la cultura de la organización en la innovación. Entre ellos destacan Cameron y Quinn (2006) que consideraron que la cultura de la innovación se caracteriza por: *“su nivel de adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, convivencia con la incertidumbre y ambigüedad de la información, ausencia de poder centralizado y cadenas de mando bien establecidas, énfasis en la individualidad, en el riesgo y la anticipación”*. Esta definición del concepto de cultura innovadora se refiere a organizaciones que actúan en sistemas abiertos y cambiantes por lo que propone la flexibilidad y creatividad para dar respuesta a estos. Es destacable de esta visión la proposición de la individualidad para obtener éxitos en innovación. Sin embargo, la cultura organizativa tiene un componente social y grupal por ello, Morcillo (2006) propone otra definición más certera: *“la cultura de la innovación corresponde a una forma de pensar y actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional”*. Es decir que para que exista una cultura de innovación eficiente y eficaz, debe existir un alto grado de consenso entre los valores, convicciones y patrones de comportamiento de los diferentes miembros y grupos sociales que componen la organización. Los principales aspectos que encontramos en culturas organizativas que fomentan la innovación son: (Morcillo, 2006)

- Un estilo corporativo que fomente: la capacidad de liderazgo, el consenso de todos sus miembros en un mismo proyecto empresarial, la asunción de riesgos recompensando los aciertos y no sancionando los fracasos y tratar de eliminar los obstáculos a la innovación.
- Se fomenta la creatividad a través del fomento del trabajo en equipo, la diversidad cultural, la gestión del conocimiento y el desarrollo de la creatividad de sus individuos.
- Se fomenta la dirección y gestión por competencias para potenciar las actitudes proactivas, motivar a las personas, optimizar el capital humano y tratar de generar nuevas competencias (Aramburu y Sáenz, 2007).

- Se fomenta el aprendizaje organizativo tanto a nivel individual como colectivo, se crean equipos multidisciplinares y se cuida el diseño organizativo para que fluya el conocimiento.
- Se vigila continuamente el entorno tecnológico para identificar las tecnologías del futuro, identificar nuevos competidores y obtener y analizar continuamente información del entorno.

### 3.7 FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la investigación es profundizar en un mayor conocimiento de los modelos de negocio innovadores. Por ello, **se pretende proponer un modelo para identificar las organizaciones que presentan un modelo de negocio innovador**. Este modelo se basa en identificar aquellos elementos comunes a modelos de negocio innovadores que hayan resultado exitosos.

Para alcanzar este objetivo del estudio se propone contrastar las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 1 (H<sub>1</sub>):** *“Las organizaciones con **modelos de negocio innovadores incorporan, al menos, estas cinco características: Presentan una cultura organizativa que fomenta la innovación continua y además incorporan una proposición de valor, tienen una cadena de valor, realizan procesos y utilizan recursos y capacidades que son innovadores con respecto al resto de organizaciones del sector”***.

Para facilitar el análisis se desglosa la hipótesis en cinco sub-hipótesis:

- **Hipótesis 1.1 (H<sub>1.1</sub>):** *“Las organizaciones con modelos de negocio innovadores presentan una **cultura organizativa que fomenta la innovación continua”***.
- **Hipótesis 1.2 (H<sub>1.2</sub>):** *“Las organizaciones con **modelos de negocio innovadores incorporan una proposición de valor innovadora con respecto al resto de organizaciones del sector”***.
- **Hipótesis 1.3 (H<sub>1.3</sub>):** *“Las organizaciones con **modelos de negocio innovadores tienen una cadena de valor innovadora con respecto al resto de organizaciones del sector”***.

- **Hipótesis 1.4 (H<sub>1.4</sub>):** “Las organizaciones con *modelos de negocio innovadores* realizan los **procesos de una forma innovadora** con respecto al resto de organizaciones del sector”.
- **Hipótesis 1.5 (H<sub>1.5</sub>):** “Las organizaciones con *modelos de negocio innovadores* utilizan **recursos y capacidades innovadores** con respecto al resto de organizaciones del sector”.

**Hipótesis 2 (H<sub>2</sub>):** “**La existencia de una cultura de innovación continua influye positivamente** en que las organizaciones con un modelo de negocio innovador incorporen una **proposición de valor**, tengan una **cadena de valor**, realicen procesos y utilicen recursos y capacidades que son **innovadoras** con respecto al resto de organizaciones del sector”.

Para facilitar el análisis se desglosa la hipótesis en cinco sub-hipótesis:

- **Hipótesis 2.1 (H<sub>2.1</sub>):** “La existencia de una cultura de innovación continua influye positivamente en que las organizaciones con un modelo de negocio innovador **incorporen una proposición de valor innovadora** con respecto al resto de organizaciones del sector”.
- **Hipótesis 2.2 (H<sub>2.2</sub>):** “La existencia de una cultura de innovación continua influye positivamente en que las organizaciones con un modelo de negocio innovador tengan una **cadena de valor innovadora** con respecto al resto de organizaciones del sector”.
- **Hipótesis 2.3 (H<sub>2.3</sub>):** “La existencia de una cultura de innovación continua influye positivamente en que las organizaciones con un modelo de negocio innovador realicen **procesos innovadores** con respecto al resto de organizaciones del sector”.
- **Hipótesis 2.4 (H<sub>2.4</sub>):** “La existencia de una cultura de innovación continua influye positivamente en que las organizaciones con un modelo de negocio innovador utilicen **recursos y capacidades innovadoras** con respecto al resto de organizaciones del sector”.

**Hipótesis 3 (H<sub>3</sub>):** “Para las organizaciones con *modelos de negocio innovadores*, la existencia de una **proposición de valor innovadora** influye positivamente en que su **cadena de valor sea innovadora** comparada con el resto de organizaciones del sector”.



**Hipótesis 4 (H<sub>4</sub>):** “Para las organizaciones con *modelos de negocio innovadores*, la existencia de una ***cadena de valor innovadora*** influye positivamente en que tengan unos **procesos innovadores** con respecto al resto de organizaciones del sector”.

**Hipótesis 5 (H<sub>5</sub>):** “Para las organizaciones con *modelos de negocio innovadores*, la utilización de **recursos y capacidades innovadores** influye positivamente en que se realicen **procesos innovadores** con respecto al resto de organizaciones del sector”.

**Hipótesis 6 (H<sub>6</sub>):** “Para las organizaciones con *modelos de negocio innovadores*, la utilización de **recursos y capacidades innovadoras** influye positivamente en que tengan una **proposición de valor innovadora** con respecto al resto de organizaciones del sector”.



## Capítulo 4: ANÁLISIS EXPLORATORIO DEL ESTUDIO EMPÍRICO: ANÁLISIS CUANTITATIVO

### 4.1 INTRODUCCIÓN

Como continuación a la metodología propuesta (ver epígrafe 3.2) y una vez realizado el análisis cualitativo, se procede a realizar el análisis exploratorio del estudio mediante técnicas cuantitativas. A partir de los resultados obtenidos del marco teórico, que han sido recogidos en el epígrafe 3.5.2 y de los correspondientes al análisis cualitativo recogido en el epígrafe 3.5.3, se ha elaborado el modelo teórico (ver epígrafe 3.6 y figura 3.5) que se desea contrastar mediante técnicas cuantitativas que garanticen la objetividad, fiabilidad y representatividad.

Como se ha venido indicando, el diseño del análisis exploratorio mediante técnicas cuantitativas se ha realizado sobre la misma población y espacio muestral que el análisis cualitativo. De esta forma, se ha valorado cada una de las variables definidas en el anterior capítulo (ver epígrafe 3.5.3.3 y tablas 3.1 y 3.2) para los catorce casos analizados. Para ello, se ha definido un cuestionario (ver el epígrafe 4.2.1 y las tablas 4.1 y 4.2) con cuarenta observaciones o cuestiones, una para cada variable a analizar, que se han valorado siguiendo una escala Likert del 1 al 5 (1 = Muy en desacuerdo y 5 = Muy de acuerdo). Para incrementar la transparencia y evitar juicios de valor o subjetividad en el proceso, se incluye una justificación para cada una de las valoraciones realizadas en el Anexo II. Todos los datos obtenidos se sintetizan en una Tabla Resumen (ver tabla 4.3). Esta conformará la base de datos sobre la que realizar el estudio empírico mediante técnicas cuantitativas. Para poder tratar los datos se realizan unos análisis previos, así como el análisis de normalidad univariante mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk; y el análisis de fiabilidad y consistencia interna mediante la prueba de Alfa de Cronbach. Estos análisis mostrarán como la muestra es fiable y consistente, pero sus variables no siguen una distribución normal. Este hecho junto con que el número de casos analizados es bajo, para la mayoría de las metodologías, hace que se utilice la metodología estadística de modelización mediante regresión de mínimos cuadrados parciales (PLS - Path Modeling Partial Least Square Regression), que está especialmente indicada para estos casos (Cepeda y Roldán, 2004).

Mediante esta técnica estadística se pone a prueba el modelo teórico que se había definido inicialmente (ver Figura 3.5 o ídem Figura 4.6). Tras un proceso de depuración del modelo se llega a un modelo más reducido y se valida el modelo para comprobar su robustez. El resultado

es un modelo de análisis que se puede representar gráficamente y que se compone de dos partes (ver Figura 4.17):

- Un modelo de medida de las variables que incorpora aquellas variables que son significativas para explicar cada uno de los constructos o elementos que componen el modelo. También se incluye el nivel de significación de cada constructo o elemento del modelo y en qué medida es explicado cada uno de ellos por aquellos elementos del modelo por los que son causados.
- Un modelo estructural de relaciones entre los constructos o elementos del modelo y que indica el grado de relación entre ellas y cómo es la relación causal entre ellos.

Una vez determinado el modelo se estará en condiciones de contrastar las hipótesis realizadas en la investigación y así poder alcanzar las conclusiones de la misma.

## **4.2 TRABAJO DE CAMPO Y DESCRIPCIÓN DEL ESPACIO MUESTRAL**

Siguiendo con la metodología propuesta, para el análisis mediante técnicas cuantitativas se procede a definir el trabajo de campo a realizar y la descripción del espacio muestral. Este análisis cuantitativo se enmarca dentro del estudio de la misma población y espacio muestral que el análisis cualitativo. Por tanto, la población que se pretende estudiar son las organizaciones que presentan un modelo de negocio innovador y disfrutan de un reconocido éxito y aceptación social. Y el espacio muestral se compone de los mismos catorce casos de estudio que el análisis cualitativo. Estos casos se dividen en siete sectores:

- Distribución comercial: Wal-Mart y Mercadona.
- Productos de Consumo: Zara y Ikea.
- Entretenimiento y Ocio: Circo del Sol y Netflix.
- Transporte Aéreo: Southwest Airlines y Easyjet Airlines.
- Nuevas Tecnologías de la Información: Apple y Dell.
- Modelos de negocio basados en Internet: Amazon y Google.
- Modelos de negocio de tipo social: Grameen Bank y Grameen Danone Foods.

### **4.2.1 DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

El diseño del cuestionario (ver tabla 4.1 y 4.2) se ha realizado a partir del cuadro resumen de los resultados cualitativos. De esta forma se ha formulado una pregunta directa que responda a la

cuestión a analizar para cada variable con una escala tipo Likert entre 1 (Muy en desacuerdo) y 5 (Muy de acuerdo).

**Tabla 4.1: Diseño del cuestionario (I)**

ELEMENTOS DEL MODELO	SUB-ELEMENTOS DEL MODELO	CÓDIGO SUB-ELEMENTOS	CÓDIGO VARIABLE	VARIABLE	PREGUNTA DEL CUESTIONARIO
1.- PROPOSICIÓN DE VALOR INNOVADORA	PROPOSICIÓN DE VALOR PARA CLIENTE	PVIC	PVIC_nec_dif	SE SATISFACEN DISTINTAS NECESIDADES	¿Considera que sus productos o servicios SATISFACEN NECESIDADES DIFERENTES para los clientes que sus competidores?
			PVIC_nec_forma_dif	SATISFACEN LAS NECESIDADES DE FORMA DIFERENTE	¿Considera que sus productos o servicios SATISFACEN LAS NECESIDADES DE FORMA DIFERENTE que lo hace más atractivo para el cliente que sus competidores?
			PVIC_elim_inneces	SE ELIMINA LO QUE EL CLIENTE NO VALORA	¿Considera que en su empresa EL CLIENTE SÓLO PAGA POR LO QUE REALMENTE VALORA y por tanto SE HA ELIMINADO todo lo demás?
	PROPOSICIÓN DE VALOR PARA ORGANIZACIÓN	PVIE	PVIE_nuev_ingr	NUEVAS FUENTES DE INGRESOS	¿Considera que se han incorporado NUEVAS FUENTES DE INGRESOS sobre las fuentes de ingresos tradicionales del sector?
			PVIE_circ_virtuo	MODELO DE NEGOCIO PRESENTA UN CÍRCULO VIRTUOSO	¿Considera que con el paso del tiempo SU MODELO DE NEGOCIO SE HACE CADA VEZ MÁS FUERTE con respecto a la competencia?
2.- INNOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR	INNOVACIÓN CADENA VALOR INTERNA	ICVI	ICVI_actv_nov	REALIZA ACTIVIDADES NOVEDOSAS	¿Considera que REALIZA ACTIVIDADES NOVEDOSAS con respecto a las empresas de la competencia?
			ICVI_ejec_actv_nov	EJECUTA LAS ACTIVIDADES DE FORMA NOVEDOSA	¿Considera que EJECUTA LAS ACTIVIDADES DE FORMA NOVEDOSA?
			ICVE_nov_cvindus	LAS ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES SON DISTINTAS	¿Considera que LAS ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES PARA SU NEGOCIO SON DISTINTAS que la mayor parte de sus competidores?
	INNOVACIÓN CADENA DE VALOR EXTERNA (ALIANZAS CON STAKEHOLDERS)	ICVE	ICVE_nov_cv_sect	OCUPA UNA POSICIÓN NOVEDOSA DENTRO DEL SECTOR	¿Ocupa su empresa una POSICIÓN NOVEDOSA DENTRO DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR?
			ICVE_acuer_prov	ACUERDOS ESTABLES CON SUS PROVEEDORES	¿Tiene ACUERDOS ESTABLES CON SUS PROVEEDORES que le generan un valor añadido?
			ICVE_acuer_client	ACUERDOS ESTABLES CON SUS CLIENTES	¿Tiene ACUERDOS ESTABLES CON SUS CLIENTES INTERMEDIOS para generar más valor para nuestros clientes finales?
			ICVE_acuer_emple	ACUERDOS INNOVADORES CON SUS EMPLEADOS	¿Tiene ACUERDOS INNOVADORES CON SUS EMPLEADOS que le generan más valor para sus clientes que la competencia?
3.- PROCESOS INNOVADORES	PROCESOS INNOVADORES	PINN	PINN_proc_inn	PROCESOS INNOVADORES	¿Utiliza su organización PROCESOS INNOVADORES con respecto a la mayor parte de sus competidores?
			PINN_proc_eficaz	PROCESOS MÁS EFICACES	¿Considera que los PROCESOS que se aplican en su organización son MÁS EFICACES (consiguen el objetivo mejor) que los de sus competidores?
			PINN_proc_eficient	PROCESOS MÁS EFICIENTES	¿Considera que los PROCESOS que se aplican en su organización son MÁS EFICIENTES (consiguen el objetivo con el mínimo uso de recursos) que los de la competencia?
			PINN_proc_client	CLIENTES REALIZAN TAREAS PROPIAS DE LA EMPRESA	Los CLIENTES REALIZAN TAREAS PROPIAS DE LA EMPRESA a cambio de recibir un valor añadido a cambio (como p.e. los clientes de IKEA montando muebles, la banca electrónica, etc)
4.- RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS	UTILIZACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS	RYCC	RYCC_rrhh	CUIDA MÁS LOS RRHH	Cuida más los RRHH y las PERSONAS que la media del sector
			RYCC_tecno	MEJOR TECNOLOGÍA	Tiene acceso a mejor TECNOLOGÍA que la media del sector
			RYCC_canal	MEJOR ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Tiene acceso a CANALES DE DISTRIBUCIÓN que la media del sector no tiene acceso
			RYCC_alian_prov	ACUERDOS ESTRATÉGICOS CON PROVEEDORES	Tiene ACUERDOS ESTRATÉGICOS CON PROVEEDORES que no tiene la media del sector
			RYCC_conocim	MEJOR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Gestiona mejor el CONOCIMIENTO que la media del sector
			RYCC_resp_rapid	CAPACIDAD DE RESPUESTA RÁPIDA	Tiene la capacidad de RESPONDER RAPIDAMENTE a las nuevas necesidades de nuestros clientes
			RYCC_innov	INNOVACIÓN CONTÍNUA	Tienen la capacidad de estar INNOVANDO CONTINUAMENTE

**Tabla 4.2: Diseño del cuestionario (II)**

ELEMENTOS DEL MODELO	SUB-ELEMENTOS DEL MODELO	CÓDIGO SUB-ELEMENTOS	CÓDIGO VARIABLE	VARIABLE	PREGUNTA DEL CUESTIONARIO	
5.- CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	COIN	COIN_abiert_colab	MENTALIDAD ABIERTA Y COLABORATIVA	Se fomenta una MENTALIDAD ABIERTA Y COLABORATIVA entre sus miembros	
			COIN_estr_flexyplan	ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS FLEXIBLES Y PLANAS	Se diseñan ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS FLEXIBLES Y PLANAS	
			COIN_asum_riesg	ASUME RIESGOS CONTROLADOS	Se ASUMEN RIESGOS CONTROLADOS	
			COIN_lider	LIDERAZGO	Se impulsa el LIDERAZGO	
			COIN_acept_error	DERECHO AL ERROR Y RECOMPENSA DEL ÉXITO	Se acepta el DERECHO AL ERROR y se RECOMPENSA ÉXITO	
			COIN_comp_innov	COMPROMISO CON LA INNOVACIÓN	Es prioritario el COMPROMISO de la dirección CON LA INNOVACIÓN	
			COIN_contr_planif	MÉTODOS DE CONTROL Y PLANIFICACIÓN	Se aplican MÉTODOS DE CONTROL Y PLANIFICACIÓN	
			COIN_coop_tecno	COOPERACIÓN TECNOLÓGICA CON PROVEEDORES Y CLIENTES	Es importante la COOPERACIÓN TECNOLÓGICA CON PROVEEDORES Y CLIENTES	
			COIN_vigil_tecnycom	VIGILANCIA TECNOLÓGICA Y COMERCIAL	Es prioritaria la VIGILANCIA TECNOLÓGICA Y COMERCIAL	
	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVACIÓN PROPOSICIÓN DE VALOR	COPV	COPV_con_prior	CONOCER QUÉ ES PRIORITARIO PARA NUESTRO CLIENTE	Se busca CONOCER QUÉ ES PRIORITARIO PARA NUESTRO CLIENTE OBJETIVO y que es accesorio	
			COPV_nuev_nec	IDENTIFICAR NUEVAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES	Se intenta continuamente IDENTIFICAR NUEVAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES que no están satisfechas actualmente por el mercado	
			COPV_nuev_form	IDENTIFICAR NUEVAS FORMAS DE SATISFACER LAS NECESIDADES	Se intenta continuamente IDENTIFICAR NUEVAS FORMAS DE SATISFACER LAS NECESIDADES de los clientes	
	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVACIÓN CADENA DE VALOR	COCV	COCV_activ_elimi	ANALIZAR ACTIVIDADES A ELIMINAR	Se analiza QUÉ ACTIVIDADES SE PUEDEN ELIMINAR sin quitar valor crítico al cliente	
			COCV_alianz_prov	ALIANZAS CON PROVEEDORES Y CLIENTES	Se BUSCAN ALIANZAS CON PROVEEDORES Y CLIENTES intermedios para generar más valor para los clientes finales	
	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVACIÓN PROCESOS, RECURSOS Y CAPACIDADES	COPRC	COPRC_proc_senc	ANALIZAR SIMPLICACIÓN DE LOS PROCESOS	Se ANALIZAN LOS PROCESOS para hacerlos más SENCILLOS, EFICACES Y EFICIENTES	
			COPRC_partic_client	ANALIZAR PROCESOS PARA QUE PARTICIPE EL CLIENTE	Se ANALIZAN LOS PROCESOS PARA QUE PARTICIPE EL CLIENTE en los procesos	
			COPRC_ryc_innov	ANALIZAR RECURSOS Y CAPACIDADES NECESARIOS	Se analiza CUÁLES SON LOS RECURSOS Y CAPACIDADES NECESARIOS para tener un modelo de negocio innovador	
		SECTOR		SECTOR DE ACTIVIDAD	Sector de Actividad de la Empresa	

### **4.2.2 DATOS ANALIZADOS**

Para la utilización de técnicas cuantitativas en el análisis exploratorio del estudio empírico es necesario trasladar los resultados cualitativos obtenidos a una métrica determinada o una valoración numérica. Para ello, se ha procedido a valorar cada una de las cuarenta variables seleccionadas para cada uno de los catorce casos. Para objetivar las valoraciones se ha justificado cada uno de los datos obtenidos (ver Anexo II). De esta forma, no sólo se emite una valoración, sino que se justifica en función de las observaciones analizadas, dando así consistencia a cada valoración en la medida de lo posible y eliminando los juicios de valor. En este sentido, hay que destacar la dificultad inherente en estas valoraciones, dada la naturaleza multidimensional y multicriterio de las variables y su aplicación para diversos sectores complican la utilización de métricas comparables, al igual que viene ocurriendo en otras líneas de investigación recientes, como por ejemplo, el caso del capital intelectual (Bueno, 1998, 2004b; Navas y Ortiz, 2002; Martín, Navas, Alama y López, 2006). Asimismo, esta forma de proceder permite que, en estudios posteriores, otros investigadores revisen las variables ya analizadas mediante la validación individual de cada una de estas, pero sin necesidad de realizar el análisis partiendo de cero.

### **4.2.3 SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

Una vez realizadas todas las valoraciones de las variables para cada caso se elabora un Cuadro Resumen (ver tabla 4.3):

Tabla 4.3: Tabla resumen de datos

			Wal-Mart	Mercadona	Zara	Ikea	Circo del Sol	Netflix	Southwest Airlines	Easyjet Airlines	Apple	Dell	Amazon	Google	Grameen Bank	Grameen Danone Foods			
PROPORCIONAR VALOR INNOVADORA	PROPORCIONAR VALOR PARA EL CLIENTE	PVIC_nec_dif	SE SATISFACEN DISTINTAS NECESIDADES	1	3	3	3	1	2	2	2	5	2	3	5	5	5		
		PVIC_nec_forma_dif	SATISFACEN LAS NECESIDADES DE FORMA DIFERENTE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	
		PVIC_elim_inneces	SE ELIMINA LO QUE EL CLIENTE NO VALORA	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	PROPORCIONAR VALOR A LA ORGANIZACION	PVIE_nuev_ingr	NUEVAS FUENTES DE INGRESOS	1	2	5	5	4	1	5	5	5	3	1	5	1	1	1	
		PVIE_circ_virtuo	MODELO DE NEGOCIO PRESENTA UN CICLO VIRTUOSO	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	INNOVACION DE LA CADENA DE VALOR	INNOVACION CADENA VALOR INTERNA	ICVI_actv_nov	REALIZA ACTIVIDADES NOVEDOSAS	5	2	5	5	4	3	2	2	5	2	3	1	5	2	
ICVI_ejec_actv_nov			EJECUTA LAS ACTIVIDADES DE FORMA NOVEDOSA	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
ICVI_nov_cvindus			LAS ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES SON DISTINTAS	3	4	5	5	5	4	2	2	4	2	5	1	5	5	5	
INNOVACION CADENA VALOR EXTERNA (ESTABILIDADES)		ICVE_nov_cv_sect	OCCUPA UNA POSICIÓN NOVEDOSA DENTRO DEL SECTOR	3	3	4	5	1	2	2	2	5	4	3	4	3	5	5	
		ICVE_acuer_prov	ACUERDOS ESTABLES CON SUS PROVEEDORES	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
		ICVE_acuer_client	ACUERDOS ESTABLES CON SUS CLIENTES	1	1	1	5	1	1	1	1	3	5	1	1	5	5	5	
		ICVE_acuer_emple	ACUERDOS INNOVADORES CON SUS EMPLEADOS	5	5	5	5	5	2	5	2	5	3	2	5	5	5	4	
PROCESOS INNOVADORES		PROCESOS INNOVADORES	PINN_proc_inn	PROCESOS INNOVADORES	5	3	5	5	4	5	5	3	5	5	5	2	5	5	
			PINN_proc_eficaz	PROCESOS MÁS EFICACES	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
			PINN_proc_eficient	PROCESOS MÁS EFICIENTES	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
	PINN_proc_client		CLIENTES REALIZAN TAREAS PROPIAS DE LA EMPRESA	3	3	3	5	1	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	
RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS	UTILIZACION DE RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS	RYCC_rrhh	CUIDA MÁS LOS RRRH	4	5	5	5	5	2	5	2	5	3	3	5	5	4		
		RYCC_tecno	MEJOR TECNOLOGÍA	5	3	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	1	5	5	
		RYCC_canal	MEJOR ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCION	5	4	5	5	4	4	3	2	4	5	5	3	5	5	5	
		RYCC_alian_prov	ACUERDOS ESTRATEGICOS CON PROVEEDORES	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	3	3	5	5	
		RYCC_conocim	MEJOR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	4	5	5	5	3	
		RYCC_resp_rapid	CAPACIDAD DE RESPUESTA RÁPIDA	3	3	5	5	1	5	3	3	5	5	5	5	5	1	3	
		RYCC_innov	INNOVACIÓN CONTINUA	5	4	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	2	4	
CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	COIN_abiert_colab	MENTALIDAD ABIERTA Y COLABORATIVA	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	2	5	5	5	
			COIN_estr_flexyplan	ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS FLEXIBLES Y PLANAS	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5
			COIN_asum_riesg	ASUME RIESGOS CONTROLADOS	5	5	5	5	5	2	3	3	5	4	2	5	5	5	4
			COIN_lider	LIDERAZGO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
			COIN_acept_error	DERECHO AL ERROR Y RECOMPENSA DEL ÉXITO	5	5	5	5	3	2	5	2	5	4	4	5	2	2	2
			COIN_comp_innov	COMPROMISO CON LA INNOVACIÓN	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	3
			COIN_contr_planif	MÉTODOS DE CONTROL Y PLANIFICACIÓN	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3
			COIN_coop_tecno	COOPERACIÓN TECNOLÓGICA CON PROVEEDORES Y CLIENTES	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
			COIN_vigil_tecnyc	VIGILANCIA TECNOLÓGICA Y COMERCIAL	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	2	4
	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	COPV_con_prior	CONOCER QUÉ ES PRIORITARIO PARA NUESTRO CLIENTE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	
				COPV_nuev_nec	IDENTIFICAR NUEVAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES	2	1	5	2	1	1	1	1	5	2	1	5	1	1
				COPV_nuev_form	IDENTIFICAR NUEVAS FORMAS DE SATISFACER LAS NECESIDADES	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	COCV_activ_elimi	ANALIZAR ACTIVIDADES A ELIMINAR	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5		
				COCV_alianz_prov	ALIANZAS CON PROVEEDORES Y CLIENTES	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	COPRC_proc_senc	ANALIZAR SIMPLICACIÓN DE LOS PROCESOS	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5		
				COPRC_partic_client	ANALIZAR PROCESOS PARA QUE PARTICIPE EL CLIENTE	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	5	5	
				COPRC_ryc_innov	ANALIZAR RECURSOS Y CAPACIDADES NECESARIOS	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	2	5
	SECTOR	SECTOR DE ACTIVIDAD		Distribución Comercial	Distribución Comercial	ProductosConsumo	ProductosConsumo	Entretenimiento	Entretenimiento	Líneas Aéreas	Líneas Aéreas	Nuevas Tecnologías	Nuevas tecnologías	Negocios basados en internet	Negocios basados en internet	Modelos de Negocio Sociales	Modelos de Negocio Sociales		



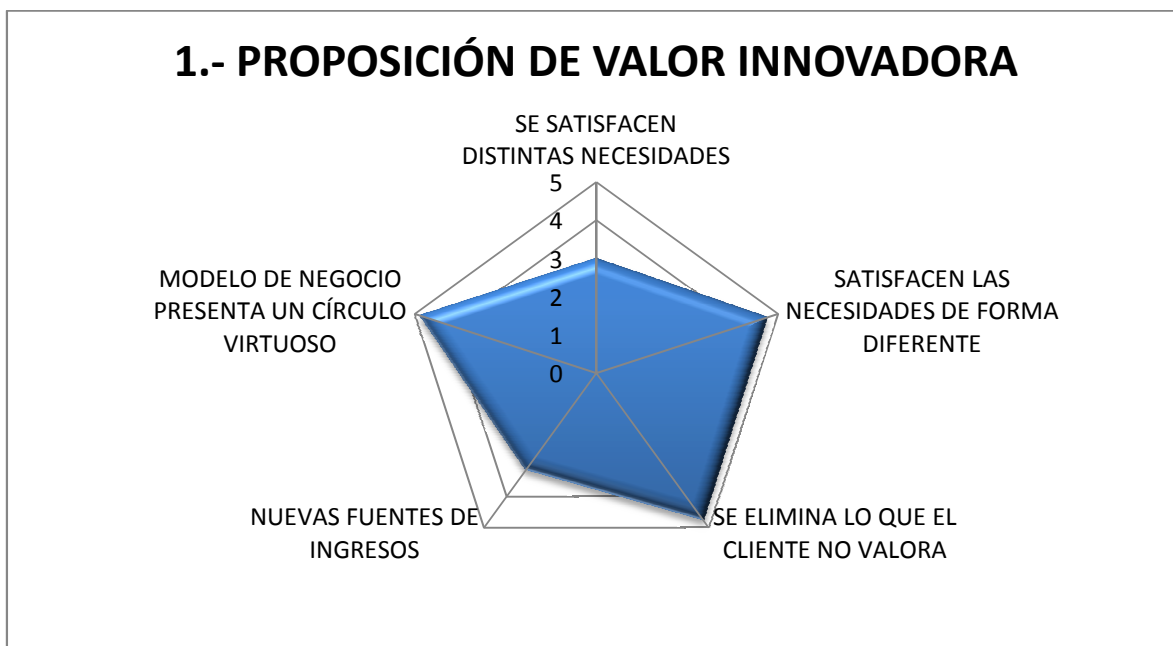
Se puede apreciar como las medias obtenidas de las respuestas para las variables están desplazadas a los valores más altos. Esto es debido a se han elegido los casos de estudio precisamente por cumplir en general la mayor parte de las variables analizadas. Este hecho va a implicar que las variables tengan una distribución asimétrica (ver las Tablas 4.4, 4.5, 4.6, 4.7 y 4.8) y en consecuencia no sigan una distribución normal.

A continuación, se presenta las tablas con los principales valores obtenidos mediante la utilización de la estadística descriptiva para cada uno de los constructos o elementos que componen el modelo.

**Tabla 4.4: Estadísticos descriptivos del constructo: “Proposición de valor innovadora”.**

				Media	Desv.	Varianza	Asimetría		Curtosis			
				Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico		
1.- PROPOSICIÓN DE VALOR INNOVADORA	4,10	PROPOSICIÓN DE VALOR PARA CLIENTE	4,17	PVIC_nec_dif	SE SATISFACEN DISTINTAS NECESIDADES	3,0000	1,46760	2,154	,341	,597	-1,203	1,154
				PVIC_nec_forma_di	SATISFACEN LAS NECESIDADES DE FORMA DIFERENTE	4,7143	,72627	,527	-2,295	,597	3,792	1,154
				PVIC_elim_inneces	SE ELIMINA LO QUE EL CLIENTE NO VALORA	4,7857	,57893	,335	-2,803	,597	7,679	1,154
	4,00	PROPOSICIÓN DE VALOR PARA ORGANIZACIÓN	PVIE_nuev_ingr	NUEVAS FUENTES DE INGRESOS	3,1429	1,87523	3,516	-,158	,597	-2,069	1,154	
			PVIE_circ_virtuo	MODELO DE NEGOCIO PRESENTA UN CÍRCULO VIRTUOSO	4,8571	,53452	,286	-3,742	,597	14,000	1,154	

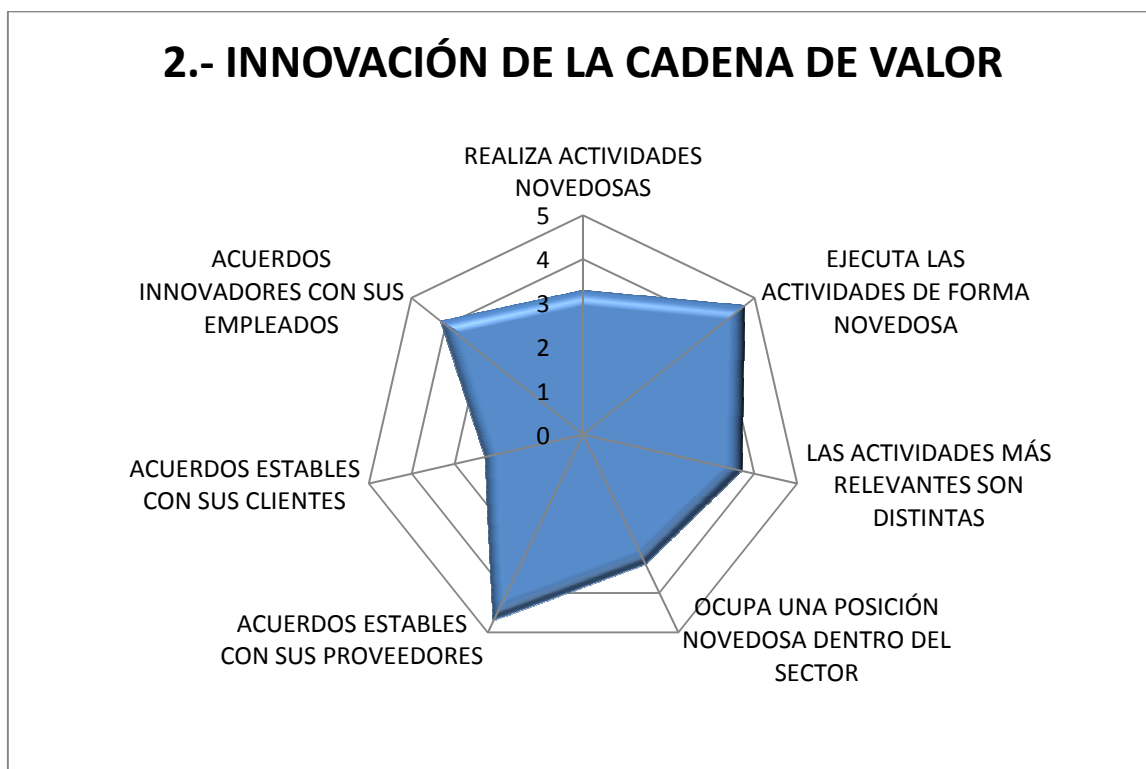
**Figura 4.1: Gráfico de la media de las variables del constructo: “Proposición de valor innovadora”.**



**Tabla 4.5: Estadísticos descriptivos del constructo: “Innovación de la Cadena de Valor”.**

				Media	Desv.	Varianza	Asimetría		Curtosis			
				Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico		
2.- INNOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR	3,73	INNOVACIÓN CADENA VALOR INTERNA	3,90	ICVI_actv_nov	REALIZA ACTIVIDADES NOVEDOSAS	3,2857	1,48989	2,220	,080	,597	-1,744	1,154
				ICVI_ejec_actv_nov	EJECUTA LAS ACTIVIDADES DE FORMA NOVEDOSA	4,7143	,82542	,681	-3,205	,597	10,558	1,154
				ICVI_nov_cvindus	LAS ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES SON DISTINTAS	3,7143	1,43734	2,066	-,685	,597	-1,064	1,154
		INNOVACIÓN CADENA DE VALOR EXTERNA (ALIANZAS CON STAKEHOLDERS)	3,61	ICVE_nov_cv_sect	OCUPA UNA POSICIÓN NOVEDOSA DENTRO DEL SECTOR	3,2857	1,26665	1,604	-,097	,597	-,883	1,154
	ICVE_acuer_prov			ACUERDOS ESTABLES CON SUS PROVEEDORES	4,7143	,61125	,374	-2,165	,597	4,251	1,154	
	ICVE_acuer_client			ACUERDOS ESTABLES CON SUS CLIENTES	2,2857	1,85757	3,451	,857	,597	-1,354	1,154	
	ICVE_acuer_emple			ACUERDOS INNOVADORES CON SUS EMPLEADOS	4,1429	1,29241	1,670	-1,054	,597	-,778	1,154	

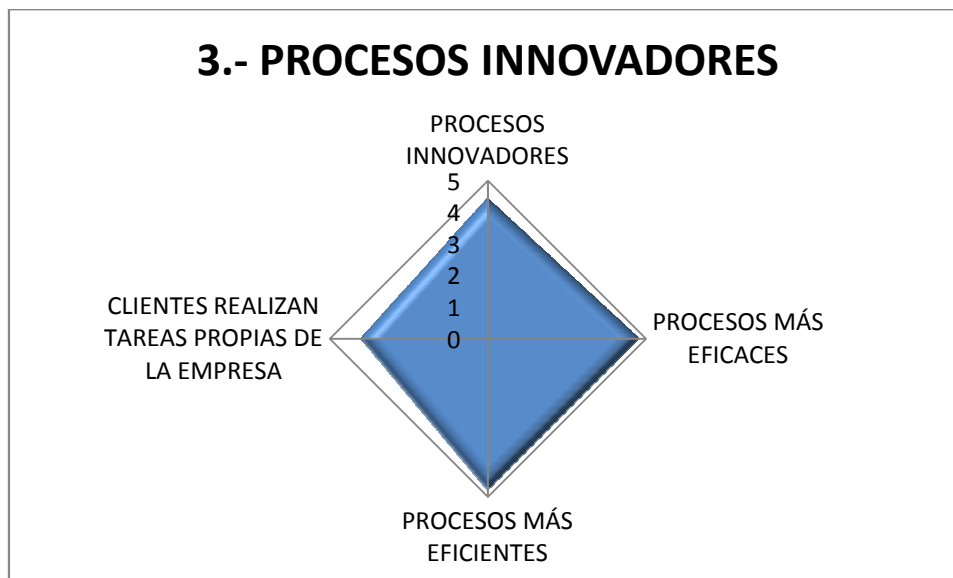
**Figura 4.2: Gráfico de la media de las variables del constructo: “Innovación de la Cadena de Valor”.**



**Tabla 4.6: Estadísticos descriptivos del constructo: “Procesos Innovadores”.**

					Media	Desv. tip.	Varianza	Asimetría		Curtosis		
					Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico	
3.- PROCESOS INNOVADORES	4,50	PROCESOS INNOVADORES	4,50	PINN_proc_inn	PROCESOS INNOVADORES	4,4286	1,01635	1,033	-1,570	,597	1,230	1,154
				PINN_proc_eficaz	PROCESOS MÁS EFICACES	4,7857	,80178	,643	-3,742	,597	14,000	1,154
				PINN_proc_eficient	PROCESOS MÁS EFICIENTES	4,7857	,57893	,335	-2,803	,597	7,679	1,154
				PINN_proc_client	CLIENTES REALIZAN TAREAS PROPIAS DE LA EMPRESA	4,0000	1,24035	1,538	-1,129	,597	,916	1,154

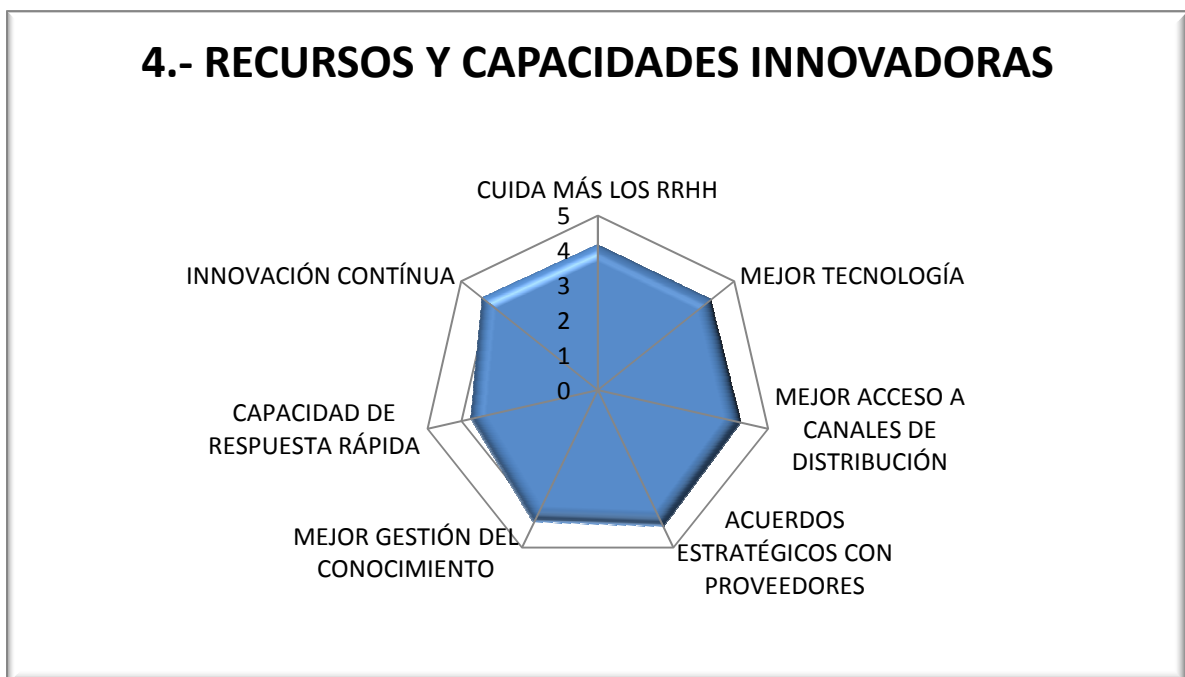
**Figura 4.3: Gráfico de la media de las variables del constructo: “Procesos Innovadores”.**



**Tabla 4.7: Estadísticos descriptivos del constructo: “Recursos y Capacidades innovadoras”.**

					Media	Desv. estándar	Varianza	Asimetría		Curtosis		
					Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico	
4.- RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS	4,14	UTILIZACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS	4,14	RYCC_rrhh	CUIDA MÁS LOS RRHH	4,1429	1,16732	1,363	-,995	,597	-,552	1,154
				RYCC_tecno	MEJOR TECNOLOGÍA	4,1429	1,46009	2,132	-1,324	,597	,113	1,154
				RYCC_canal	MEJOR ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN	4,2143	,97496	,951	-1,073	,597	,367	1,154
				RYCC_alian_prov	ACUERDOS ESTRATÉGICOS CON PROVEEDORES	4,3571	,84190	,709	-,829	,597	-1,017	1,154
				RYCC_conocim	MEJOR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	4,2143	1,47693	2,181	-1,765	,597	1,804	1,154
				RYCC_resp_rapid	CAPACIDAD DE RESPUESTA RÁPIDA	3,7143	1,48989	2,220	-,731	,597	-,637	1,154
				RYCC_innov	INNOVACIÓN CONTÍNUA	4,2143	1,25137	1,566	-1,293	,597	-,070	1,154

**Figura 4.4: Gráfico de la media de las variables del constructo: “Recursos y Capacidades innovadoras”.**



**Tabla 4.8: Estadísticos descriptivos del constructo: “Cultura Organizativa Innovadora”.**

				Media	Desv.	Varianza	Asimetría		Curtosis				
				Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico			
5.- CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	4,45	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	4,53	COIN_abiert_colab	MENTALIDAD ABIERTA Y COLABORATIVA	4,5714	,93761	,879	-2,200	,597	4,123	1,154	
				COIN_estr_flexypla	ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS FLEXIBLES Y PLANAS	4,7857	,57893	,335	-2,803	,597	7,679	1,154	
				COIN_asum_riesg	ASUME RIESGOS CONTROLADOS	4,1429	1,16732	1,363	-,995	,597	-,552	1,154	
				COIN_lider	LIDERAZGO	4,8571	,36314	,132	-2,295	,597	3,792	1,154	
				COIN_acept_error	DERECHO AL ERROR Y RECOMPENSA DEL ÉXITO	3,8571	1,35062	1,824	-,575	,597	-1,632	1,154	
				COIN_comp_innov	COMPROMISO CON LA INNOVACIÓN	4,5714	,75593	,571	-1,526	,597	,936	1,154	
				COIN_contr_planif	MÉTODOS DE CONTROL Y PLANIFICACIÓN	4,5714	,85163	,725	-1,566	,597	,501	1,154	
				COIN_coop_tecno	COOPERACIÓN TECNOLÓGICA CON PROVEEDORES Y	4,8571	,36314	,132	-2,295	,597	3,792	1,154	
				COIN_vigil_tecnyco	VIGILANCIA TECNOLÓGICA Y COMERCIAL	4,5714	,85163	,725	-2,437	,597	6,484	1,154	
				CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	4,45	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	3,86	COPV_con_prior	CONOCER QUÉ ES PRIORITARIO PARA NUESTRO CLIENTE	4,7857	,57893	,335	-2,803
	COPV_nuev_nec	IDENTIFICAR NUEVAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES	2,0714					1,63915	2,687	1,335	,597	,079	1,154
	COPV_nuev_form	IDENTIFICAR NUEVAS FORMAS DE SATISFACER LAS NECESIDADES	4,7143					,46881	,220	-1,067	,597	-1,034	1,154
	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	4,45	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	4,79	COCV_activ_elimi	ANALIZAR ACTIVIDADES A ELIMINAR	4,8571	,36314	,132	-2,295	,597	3,792	1,154
					COCV_alianz_prov	ALIANZAS CON PROVEEDORES Y CLIENTES	4,7143	,46881	,220	-1,067	,597	-1,034	1,154
	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	4,45	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	4,60	COPRC_proc_senc	ANALIZAR SIMPLICACIÓN DE LOS PROCESOS	4,7857	,57893	,335	-2,803	,597	7,679	1,154
					COPRC_partic_clien	ANALIZAR PROCESOS PARA QUE PARTICIPE EL CLIENTE	4,5714	,64621	,418	-1,303	,597	,951	1,154
					COPRC_ryc_innov	ANALIZAR RECURSOS Y CAPACIDADES NECESARIOS	4,4286	1,01635	1,033	-1,570	,597	1,230	1,154

**Figura 4.5: Gráfico de la media de las variables del constructo: “Cultura Organizativa Innovadora”.**



## 4.3 ANÁLISIS DE LA MUESTRA EN EL ESTUDIO CUANTITATIVO

### 4.3.1 ANÁLISIS PRELIMINAR DE LA MUESTRA

El objetivo de este análisis preliminar es el de preparar y disponer los datos para los análisis que se realizarán en los pasos siguientes.

En primer lugar se comprueba que se ha asignado un dato para cada una de las cuarenta variables y cada uno de los catorce casos analizados. Asimismo es necesario garantizar que no existen errores en la codificación de las variables observadas y que cada respuesta se ha dado en el sentido previsto para la encuesta. Para ello se revisan las quinientas sesenta valoraciones, así como su justificación para garantizar que no hay ningún error y que las valoraciones realizadas se corresponden con la justificación dada para cada una de ellas.

A continuación se valida, edita y codifica el cuestionario. Se deben grabar los datos, lo que supone introducir y almacenar los códigos en soporte magnético para que puedan ser tratados por los paquetes estadísticos que se vayan a utilizar (Santesmases, 1993). En este caso se utilizarán dos paquetes estadísticos: por un lado, el SPSS 19.0., para el análisis estadístico de la

muestra y, por el otro, el SMART-PLS 2.0. (Ringle et al., 2005), para el análisis gráfico PLS. Una vez realizada la grabación de los datos se realiza una verificación final de los errores con el paquete SPSS 19.0, antes de proceder con el análisis estadístico.

### **4.3.2 ANÁLISIS DE LA NORMALIDAD DE LAS VARIABLES**

Intuitivamente se puede apreciar como la muestra seleccionada para el estudio no seguirá una distribución parecida a la Normal. Los casos se han elegido sesgados ya que se ha decidido estudiar los casos de organizaciones de reconocido prestigio que presentan modelos de negocio innovadores. En este sentido, la valoración de las variables que “a priori” contribuyen a que un modelo de negocio sea innovador, será en general alta. Por eso se puede ver en la estadística descriptiva como la medias, las medianas y las modas están desplazadas a los dos cuartiles más altos. Por ello, las variables analizadas de forma individual no seguirán una distribución normal, sino que tenderán a ser asimétricas y leptocúrticas en general.

Para comprobar esta apreciación se realiza la prueba de la normalidad de las variables univariante de Kolmogorov-Smirnov y la prueba Shapiro-Wilk, mediante el programa SPSS 19.0. Esta prueba rechaza la hipótesis nula (la variable a examen y la variable normal no difieren en su distribución), para un nivel de significación inferior al 5%. Todas las variables no pasan la prueba excepto ICVE\_nov\_cv\_sect (Ver Anexo III). Por tanto se asume que se dispone de una muestra cuyas variables no siguen una distribución normal.

Para tratar de solucionar el problema de normalidad se transforman los datos para obtener distribuciones más próximas a la normalidad (Arias, 2008). Las posibles transformaciones para tratar de remediar la asimetría y curtosis son las siguientes (Hair et al., 1998): raíz cuadrada ( $X^{1/2}$ ), función logarítmica ( $\log_{10} X$ ), la función inversa ( $1/X$ ), o la raíz cuadrada ( $X^{1/3}$ ).

Se modifica la distribución con cada una de estas funciones para analizar si se consigue la normalidad de las variables. En ningún caso se consigue que las variables sigan una función normal. Por tanto, se tendrán que utilizar técnicas de análisis estadístico que no necesiten que las variables sigan una distribución normal.

### 4.3.3 ANÁLISIS DE FIABILIDAD Y CONSISTENCIA INTERNA DE LA MUESTRA: ALFA DE CRONBACH

En el campo de la investigación social, la fiabilidad (también llamada técnicamente confiabilidad) es una propiedad que hace referencia a la ausencia de errores de medida, o lo que es lo mismo, al grado de consistencia y estabilidad de las puntuaciones obtenidas a lo largo de sucesivos procesos de medición con un mismo instrumento.

Alfa de Cronbach es un indicador de la fiabilidad de un test basado en su grado de consistencia interna. Indica el grado en que los ítems de un test covarían. Según Cronbach (1951) el análisis de la fiabilidad permite averiguar la consistencia de una medida, es decir, la parte de dicha medida que está libre de error aleatorio. El método utilizado para medir la fiabilidad cuando ésta se entiende como consistencia interna es el coeficiente “alfa de Cronbach”. Este índice analiza la homogeneidad de las cuestiones planteadas (intercorrelación entre ellas). Para poder afirmar que un factor multi-ítems es fiable el valor mínimo aceptable de este coeficiente es 0,70. (Cronbach, 1951; Thiétart, 2001)

Se han sometido las cuarenta variables correspondientes a las escalas anteriores al análisis de fiabilidad, o consistencia interna de Cronbach. Para ello se ha procedido al cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,772, por lo que se considera que la muestra es fiable y tiene consistencia interna.

**Tabla 4.9: Análisis de Fiabilidad: “Alfa de Cronbach”.**

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,772	40



## **4.3.4 SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA ESTADÍSTICA: MODELIZACIÓN MEDIANTE REGRESIÓN DE MÍNIMOS CUADRADOS PARCIALES (PLS)**

### **4.3.4.1 METODOLOGÍA SEM vs PLS**

El uso de las Ecuaciones Estructurales con variable latentes está teniendo actualmente un gran auge en diferentes campos debido a la dificultad para la medición de algunas variables intangibles.

En este sentido existen dos metodologías estadísticas que resuelven el mismo problema desde dos puntos de vista distintos:

- SEM - Structural Equation Modeling (Modelización mediante ecuaciones estructurales): Modelos de Estructuras de la Covarianza.
- PLS - Path Modeling Partial Least Square Regression (Modelización mediante regresión de mínimos cuadrados parciales): Modelos basados en las Correlaciones.

Las ventajas e inconvenientes de ambas técnicas deben ser examinadas para cada situación en particular aunque, a modo de resumen, se podría decir que mientras el primer método, SEM, suele usarse para confirmaciones teóricas de relaciones con un número reducido de variables, PLS permite explorar relaciones sin fundamento teórico previo y con un reducido tamaño muestral para un gran conjunto de variables. La gran ventaja que ofrece PLS sobre SEM es que se pueden plantear grandes modelos con un número reducido de observaciones, las cuales suelen ser encuestas. La obtención de dichas encuestas es costosa y compleja en general, por lo que un método que permita reducir su volumen resulta de gran valor. Finalmente, comentar que a diferencia de lo planteado por varios autores, ambas técnicas deben verse como complementarias y no como excluyentes, ya que dependiendo de las circunstancias del análisis, y del objetivo final, una puede ajustarse mejor que otra e incluso formar parte de distintas etapas del mismo análisis (Caballero, 2006).

El objetivo de los modelos SEM es muy distinto al usado en los modelos PLS y, por tanto, los resultados y conclusiones también. En SEM se pretende encontrar los valores de los parámetros del modelo que mejor reproduzcan la matriz de varianzas y covarianzas del modelo. Sin embargo, PLS intenta minimizar la varianza de los residuos del modelo, o lo que es lo mismo, maximizar el poder de predicción en las relaciones causales del modelo. El objetivo que se persigue es distinto en una y otra técnica es diferente, y por tanto, el algoritmo de optimización utilizado para el cálculo de las estimaciones de los parámetros también. En este sentido, los modelos SEM necesitan imponer hipótesis sobre las distribuciones de los datos que los modelos

PLS no requieren. Entre dichas hipótesis, que acaban convirtiéndose en restricciones en realidad, se encuentra la hipótesis de normalidad multivariante y la hipótesis de independencia de las observaciones. Estas hipótesis son necesarias para poder aplicar algoritmos basados en el principio de máxima verosimilitud que es el que permite obtener buenas propiedades en los estimadores.

Una de los problemas ya citados que surgen en modelos SEM es su indeterminación. Es decir, existe un número de parámetros a estimar demasiado grande para el tamaño muestral de trabajo. Esto es debido principalmente a que las variables latentes son totalmente desconocidas e introducen una fuerte deficiencia en el modelo a la hora de medir las relaciones existentes entre ellas. Mediante PLS, este problema es resuelto de una forma muy sencilla, simplemente se crean las variables latentes como agregados ponderados de las variables manifiestas correspondientes. Esto permite dos cosas; una resolver como decíamos la indeterminación del modelo al tener de ipso las variables latentes, y otra poder analizar las puntuaciones obtenidas en dichas variables latentes. Sin embargo, la solución que ofrece PLS a la indeterminación del modelo tiene un precio; los estimadores de los parámetros no son consistentes y aparece un sesgo en sus estimaciones. En realidad el precio que se tiene que pagar es relativamente pequeño, ya que si bien no se logra en principio la consistencia, sí está probada la consistencia cuando el tamaño muestral es suficientemente grande, es decir, la consistencia es asintótica. En los modelos SEM, la consistencia está asegurada si las hipótesis que se imponen se cumplen, lo cual es realmente extraño en la realidad. En cualquier caso, la consistencia es un propiedad asintótica tanto en modelo SEM, como en modelos PLS o de otro tipo, por lo que es sólo una cuestión de tamaño muestral (Caballero, 2006).

La distinción filosófica entre los dos enfoques mencionados recae sobre la disyuntiva de emplear Modelos de Ecuaciones Estructurales (MEE), bien para llevar a cabo el desarrollo y evaluación de una sólida teoría o bien para la realización de aplicaciones predictivas. En las situaciones donde la teoría previa es sólida y se tiene como meta un mayor desarrollo y evaluación de la teoría, los métodos de estimación basados en covarianzas (p. ej. máxima verosimilitud (ML) o mínimos cuadrados generalizados (GLS) son más adecuados. Sin embargo, PLS puede ser más adecuado para fines predictivos (Chin et al., 2003). En efecto, Wold (1980) afirma que PLS se orienta principalmente para el análisis causal predictivo en situaciones de alta complejidad pero con un conocimiento teórico poco desarrollado. Barclay et al. (1995) concluyen que PLS se recomienda generalmente en modelos de investigación predictivos donde el énfasis se coloca en el desarrollo de una teoría naciente.

#### 4.3.4.1.1 LA METODOLOGÍA PLS - PARTIAL LEAST SQUARE REGRESSION (REGRESSION DE MÍNIMOS CUADRADOS PARCIALES)

*“El núcleo conceptual de PLS es una combinación iterativa de análisis de componentes principales que vincula medidas con constructos, y de análisis path que permite la construcción de un sistema de constructos. Las relaciones hipotetizadas entre medidas (indicadores) y constructos, y entre constructos y otros constructos son guiadas por la teoría. La estimación de los parámetros, que representan a las medidas y a las relaciones path, son llevadas a cabo empleando técnicas de Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS). PLS puede ser entendido con una sólida comprensión de análisis de componentes principales, análisis path y regresión OLS”.* (Barclay et al., 1995)

El análisis PLS fue desarrollado por el profesor sueco Herman Wold. Originalmente, se denominó NIPALS (nonlinear iterative partial least squares) (Wold, 1975), y posteriormente PLS (Wold, 1982), éste se ha ido ampliando en etapas subsiguientes (Chin, 1998a). La descripción gráfica nos ofrece una representación de las relaciones existentes entre las variables. Como apuntan (Barclay et al., 1995), el primer paso que se ha de dar en un estudio con PLS es especificar tanto el modelo estructural (modelo interno) como las relaciones existentes entre los indicadores y los constructos en el modelo de medida (modelo externo). Para este primer paso resulta de una gran ayuda la realización de nomogramas.

Los términos básicos que se emplean son los siguientes (Cepeda y Roldán, 2004):

- Constructo teórico, variable latente o no observable. Gráficamente se representa por un círculo. Dentro de los constructos, podemos distinguir los constructos exógenos ( $\xi$ ) que actúan como variables predictoras o “causales” de constructos endógenos ( $\eta$ ). Por tanto, un constructo exógeno es consistente con la idea de variable independiente, mientras que un constructo endógeno lo es con la noción de variable dependiente.
- Indicadores, medidas, variables manifiestas u observables. Se simbolizan gráficamente por medio de cuadrados. Si atendemos a la naturaleza de la relación epistemológica, podemos distinguir dos tipos básicos de indicadores:
  - Indicadores reflectivos. En este caso, las variables observables son expresadas como una función del constructo, de tal modo que éstas reflejan o son manifestaciones del constructo. Por tanto, la variable latente precede a los indicadores en un sentido “causal” Las medidas de un constructo deberían estar correlacionadas y alcanzar un alto nivel en medidas de consistencia interna (p.ej. Alfa de Cronbach). Gráficamente la flecha sale del constructo y se dirige a las variables.

- Indicadores formativos. Implican que el constructo es expresado como una función de las variables manifiestas, es decir, los indicadores forman, causan o preceden al constructo. Las medidas de un constructo (emergente) no necesitan estar correlacionadas. Por tanto, no son aplicables medidas de consistencia interna.

De acuerdo con (Chin, 1998a), una forma de determinar ante qué tipo de indicadores nos enfrentamos es plantarse la siguiente cuestión: *“Asumiendo que todas las medidas de un constructo están codificadas en la misma dirección, nos podemos preguntar ¿el incremento de uno de los indicadores en una dirección implica que el resto debe cambiar de forma similar? Si la respuesta es afirmativa, nos encontramos con indicadores reflectivos. Si la respuesta es negativa, nos enfrentamos a indicadores formativos”*.

- Los modelos de ecuaciones estructurales valoran en un análisis único, sistemático e integrador dos modelos:
  - El modelo de medida, es decir, las cargas factoriales (*loading factor*) de las variables observables (indicadores o medias) con relación a sus variables latentes (constructos). Aquí se valora la fiabilidad y validez de las medidas de los constructos teóricos.
  - El modelo estructural, es decir, las relaciones de causalidad hipotetizadas entre un conjunto de constructos independientes y dependientes.

#### **4.3.4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA ESTADÍSTICA ELEGIDA: PLS**

Para Cepeda y Roldán (2004), la adecuación de la modelización flexible (PLS) en el área de Administración de empresas sobre otras técnicas se justifica cuando las siguientes condiciones de la investigación están presentes:

- El objetivo está orientado hacia la predicción. Es decir, se pretende comprobar el poder predictivo que muestra un modelo determinado.
- Las hipótesis se derivan de una teoría a nivel marco de la que no se conocen todas las variables relevantes o destacadas.
- La teoría no está sólidamente desarrollada.
- Las variables presentan diferentes niveles de medida ni la forma de medir está completamente desarrollada.
- Algunas variables presentan distribuciones no-normales.
- El diseño de la investigación no es experimental, como es la realización de encuestas.
- El modelo de estudio presenta gran complejidad.
- Se dispone de una muestra de estudio no muy amplia.

La presente investigación cumple la mayor parte de estas condiciones ya que:

- Tiene un objetivo predictivo. El objetivo es proponer un modelo que sirva para predecir la innovación del modelo de negocio de las organizaciones.
- El marco conceptual sobre el que se basa no está sólidamente fundamentado, ya que se trata de una línea de investigación emergente.
- Las variables presentan una distribución no-normal. Por tanto no cumpliría un requisito básico para la aplicación de una metodología SEM.
- La muestra de estudio no es muy amplia. Sólo se dispone de catorce casos de estudio.
- El modelo de estudio presenta gran complejidad que se desea reducir mediante la identificación de las variables que tienen un mayor poder explicativo sobre cada constructo del modelo.

Por todo ello, se selecciona la metodología PLS (Path Modeling Least Square Regression) basada en las correlaciones. Para el análisis se utiliza el software SMARTPLS 2.0. (Ringle et al., 2005) para lo cual, se solicita una licencia beta de investigador a la Universität Hamburg.

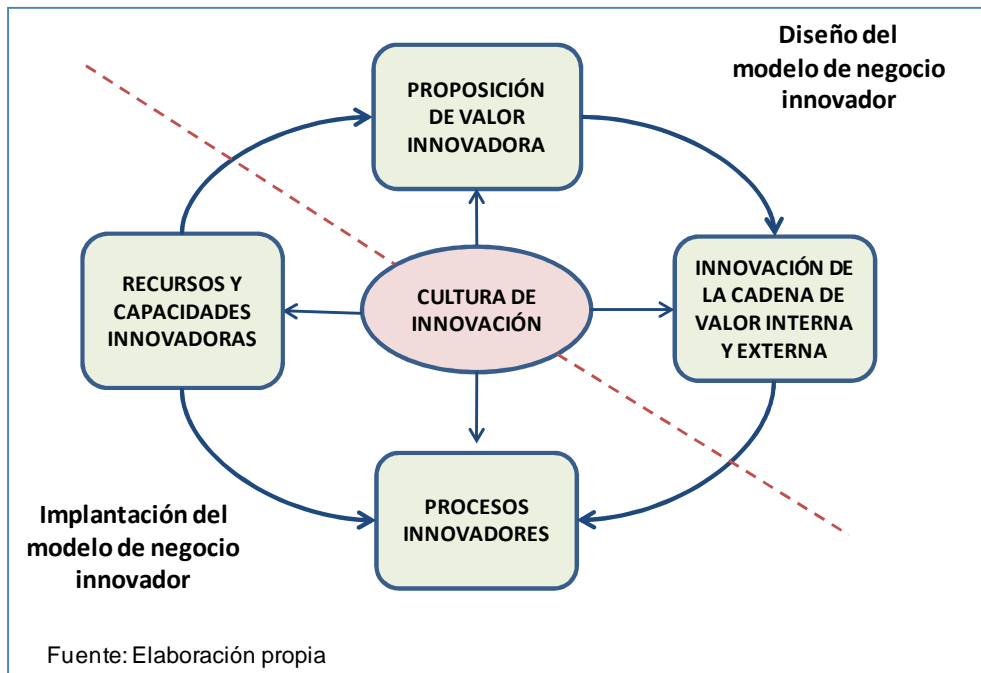
## **4.4 RESULTADO DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL ESTUDIO**

### **4.4.1 PROPÓSITO DEL ANÁLISIS**

El propósito del análisis cuantitativo es la validación de un modelo teórico causal definido en la investigación a partir del marco conceptual y del estudio cualitativo de casos de éxito de organizaciones con modelos de negocio innovador.

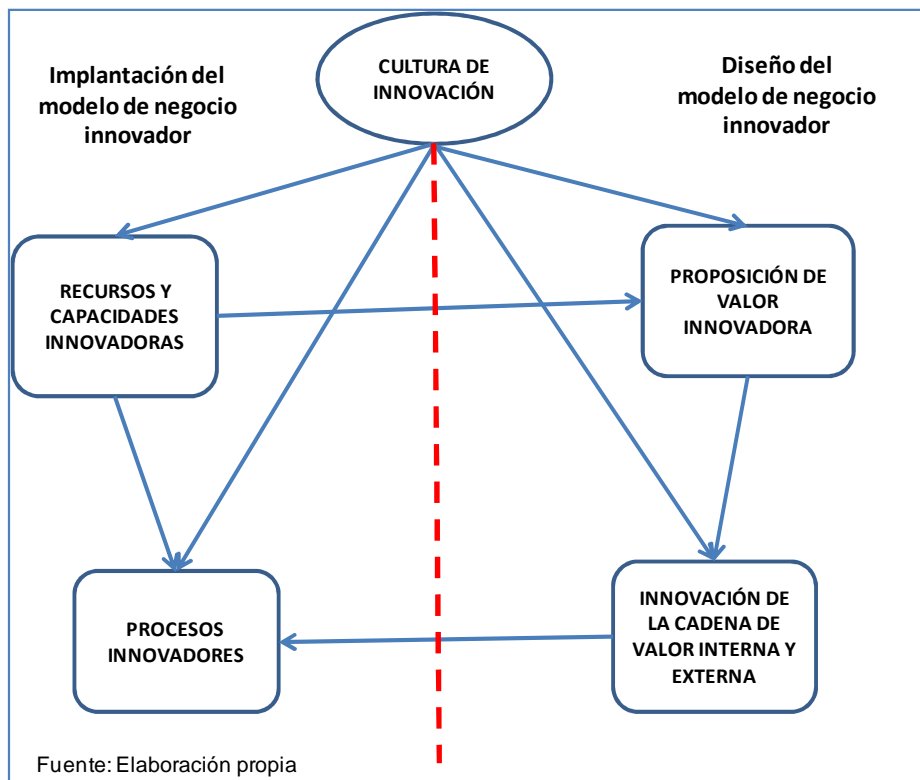
El modelo que se desea contrastar es el que se presentó en el epígrafe 3.6 (ver Figura 3.5 o ídem 4.6) y que ha sido elaborado a partir de los resultados obtenidos del análisis del marco teórico (ver epígrafe 3.5.2) y del análisis cualitativo (ver epígrafe 3.5.3). El modelo se compone de cinco elementos: “proposición de valor innovadora”, “cadena de valor innovadora”, “procesos innovadores”, “recursos y capacidades innovadores” y cuyo nexo de unión es la “cultura de innovación”. Este último se relaciona con todos los elementos del modelo. Los otros elementos se relacionan secuencialmente como se explicó anteriormente en el epígrafe 3.6 (ver Figura 3.5 o ídem 4.6).

**Figura 4.6 (Ídem Figura 3.5): Modelo teórico a contrastar de innovación del modelo de negocio**



Para facilitar la visualización del modelo en la herramienta estadística SMART-PLS 2.0, se representa en forma de pentágono, respetando las relaciones (ver Figura 4.7):

**Figura: 4.7: Modelo teórico que se desea contrastar en forma de pentágono**



El modelo propuesto define cinco constructos (no observables directamente), que son identificados por cuarenta variables que sí son observables directamente. En consecuencia, a cada constructo se le asignan un grupo de variables que sí son observables directamente. Es decir, se estima cualitativamente que las organizaciones con modelos de negocio innovador presentan los cinco elementos propuestos en el modelo, aunque no pueden ser observadas o valoradas directamente.

El análisis mediante PLS permitirá identificar cuáles son las variables que explican (son significativas estadísticamente) para cada constructo y se eliminarán del modelo aquellas variables que no tienen un importante poder explicativo de los constructos. De esta forma se consigue simplificar el modelo, para que sean pocas las variables que expliquen cada constructo, pero tengan un gran poder explicativo.

Finalmente, se identificará el modelo estructural, es decir, las relaciones de causalidad entre el conjunto de los constructos. Con todo ello, se podrá validar el modelo teórico y en su caso, proponer uno alternativo que represente mejor las relaciones entre los elementos que componen las organizaciones con modelos de negocio innovadores.

#### **4.4.2 PASO 1: DETERMINAR SI LOS INDICADORES SON REFLECTIVOS O FORMATIVOS**

A continuación se identifica si los indicadores son reflectivos o formativos. Un indicador será reflectivo si las variables observables son expresadas como una función del constructo, de tal modo que éstas reflejan o son manifestaciones del constructo. Gráficamente se expresa como que la flecha sale del constructo y se dirige a las variables. Un indicador será formativo si el constructo es expresado como una función de las variables manifiestas, es decir, los indicadores forman, causan o preceden al constructo. Gráficamente las flechas salen de las variables y se dirigen al constructo.

Todos los constructos del modelo son reflectivos, ya que las variables analizadas son consecuencia de que se cumpla el constructo. En concreto:

- El constructo “cultura organizativa innovadora” es de tipo reflectivo ya que las variables observadas son el reflejo de que la cultura organizativa sea de tipo innovador. En las organizaciones que tienen una cultura organizativa innovadora encontramos ciertas características como: Una mentalidad abierta y colaborativa, estructuras organizativas flexibles o liderazgo entre otras. Asimismo estas variables tienen cierta relación entre ellas, de forma que por ejemplo, una organización con una mentalidad abierta y

colaborativa es muy posible que también tenga una estructura organizativa flexible. O por ejemplo, una organización que continuamente analiza las actividades que se pueden eliminar se preocupe de analizar cómo puede participar el cliente en los procesos.

- El constructo “Proposición de valor innovadora” es de tipo reflectivo, ya que las variables observadas son consecuencia de que exista una proposición innovadora. Por ejemplo, la capacidad de satisfacer necesidades diferentes o la generación de círculos virtuosos es una consecuencia de que esa organización ofrezca una proposición de valor innovadora.
- El constructo “Innovación en la cadena de valor”, al igual que el anterior, también es reflectivo, puesto que las variables observadas son un reflejo de que la cadena de valor sea innovadora en comparación con el resto de organizaciones del sector. Por ejemplo, ocupar una posición novedosa en la cadena de valor o que las principales actividades sean distintas al resto de competidores son un reflejo o consecuencia de que la cadena de valor de la organización sea innovadora.
- El constructo “Recursos y Capacidades Innovadoras” también es de tipo reflectivo y está compuesto por variables como por ejemplo: innovación continua, tecnología o capacidad de respuesta, entre otras. Estas variables son el reflejo de que esa organización presenta Recursos y capacidades innovadoras. Además se observa una cierta relación entre las variables de forma que parece lógico que si la organización tiene una buena gestión del conocimiento, también tendrá una tecnología avanzada y será capaz de responder rápidamente.
- El constructo “Procesos innovadores” también es reflectivo por idénticas razones que el anterior. De esta forma se entiende que variables como por ejemplo, que los procesos sean innovadores debe de tener cierta relación con que estos sean más eficaces o eficientes. Estas variables son el reflejo de que los procesos de la organización sean innovadores.



### **4.4.3 PASO 2: REPRESENTAR EL MODELO TEÓRICO A CONTRASTAR**

Para analizar la validez del modelo teórico que se quiere contrastar se utilizará el Software SMARTPLS 2.0. Se cargan los datos y se procede a la validación de estos por el propio programa para comprobar que no hay datos en blanco. Posteriormente se realiza una comprobación adicional mediante la comprobación de un muestreo de datos con la tabla original.

Se introducen los cinco constructos:

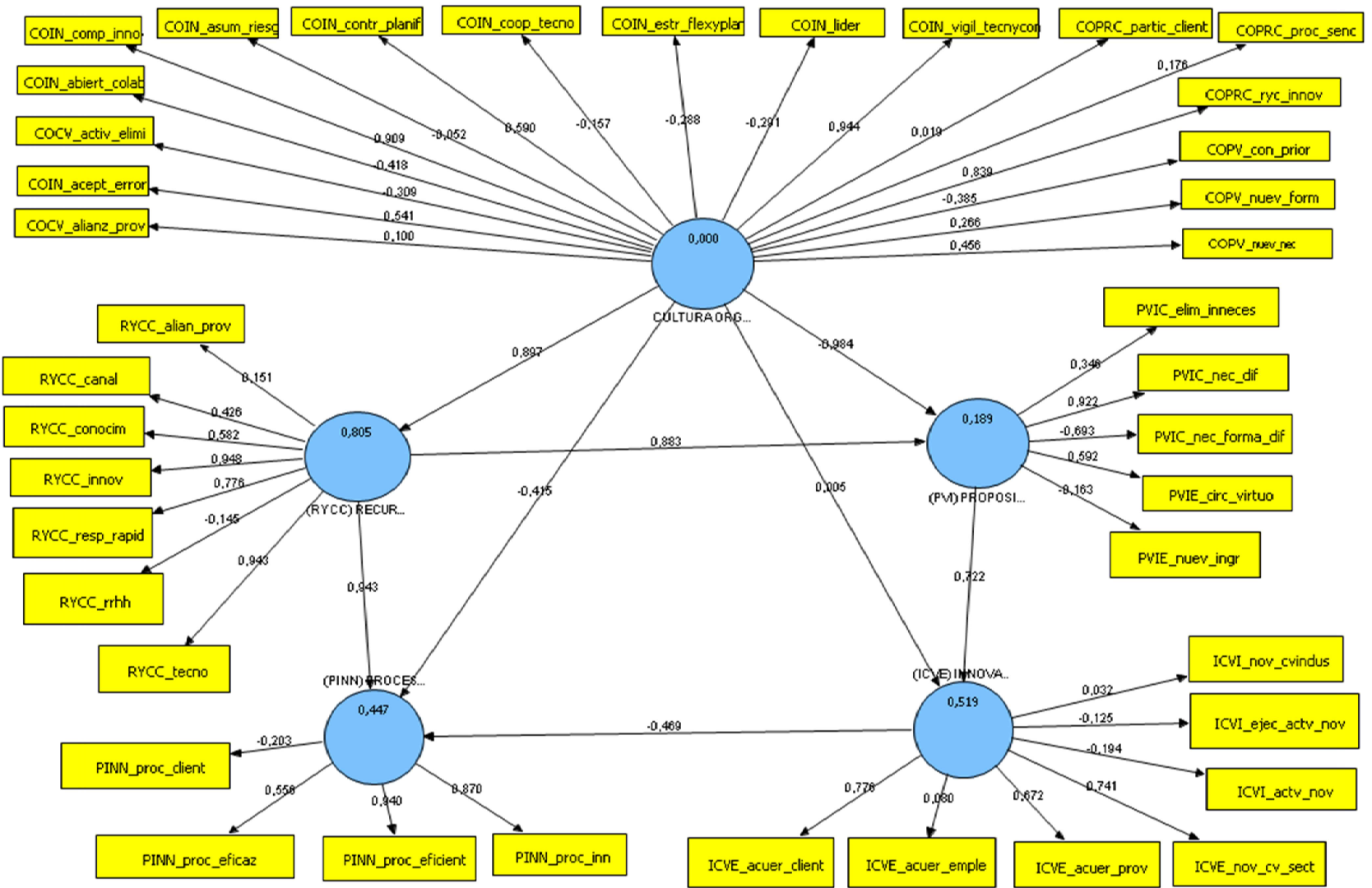
- Cultura Organizativa de Innovación (COI)
- Proposición de Valor Innovadora (PVI)
- Innovación de la Cadena de Valor (ICVE)
- Procesos Innovadores (PINN)
- Recursos y Capacidades Innovadoras (RYCC)

A continuación se define el modelo de medida. Para ello se representan los cinco constructos o factores estudiados y se les asigna sus variables correspondientes de acuerdo con el modelo teórico definido.

Posteriormente se define el modelo estructural en función de las relaciones que se han definido para el modelo teórico. Estas relaciones se pintan con una flecha que sale de un constructo con dirección a otro constructo. Estas representan las relaciones de causalidad entre dos constructos. El constructo al que llega la flecha es dependiente del constructo del que sale la flecha, que será independiente. Es decir, el constructo del que sale la flecha afecta causalmente al constructo al que llega la flecha. Esta relación se medirá mediante el indicador de coeficiente de correlación parcial, que estima el grado de esta relación entre los constructos.

Para el modelo teórico que se desea estudiar con esta metodología PLS obtendremos un modelo que gráficamente se representa por cinco constructos que están relacionados entre sí, según las relaciones causales del modelo teórico. Y cada constructo, que no se puede observar directamente, está compuesto por variables que sí pueden observarse directamente. Se introduce el modelo (cinco constructos y cuarenta variables) en el programa SMARTPLS 2.0., y se calcula el algoritmo PLS para los catorce casos estudiados y se obtiene una primera aproximación al modelo de este tipo (ver Figura 4.8).

Figura: 4.8: Panta del SMARTPLS 2.0 con el modelo teórico que se desea analizar



En una primera aproximación se analiza el modelo de medida de las variables en relación a los constructos. Se aprecia como hay algunas variables que tienen un nivel de carga factorial (*loading factor*) muy bajo en relación al constructo o signos no esperados.

A continuación, se analiza el modelo estructural y se identifica que puede haber problemas con la consistencia de algunas relaciones propuestas en el modelo teórico, ya que las relaciones tienen signo distinto al esperado o un nivel de significación muy bajo.

Por tanto, en el siguiente paso, se procede a depurar el modelo de medida de las variables para eliminar todas aquellas variables que no tengan un factor de carga aceptable. Es decir, aquellas variables que no resultan suficientemente explicativas del constructo. De esta forma, quedará un modelo más reducido pero con un nivel de significatividad sobre el constructo alto. También se depurará el modelo estructural del modelo para dejar sólo las relaciones (coeficiente de correlación parcial "*Beta paths*") entre los constructos que tengan un nivel aceptable de relación causal.

#### **4.4.4 PASO 3: DEPURAR EL MODELO**

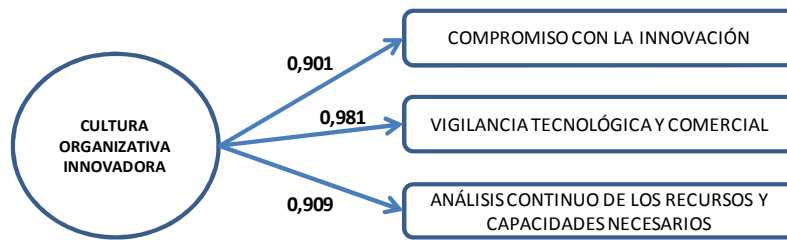
Para determinar el modelo definitivo se depura tanto el modelo de medida de las variables como el modelo estructural. Este proceso dará lugar a un modelo más simplificado pero con un gran poder explicativo.

##### **4.4.4.1 DEPURACIÓN EL MODELO DE MEDIDA DE LAS VARIABLES**

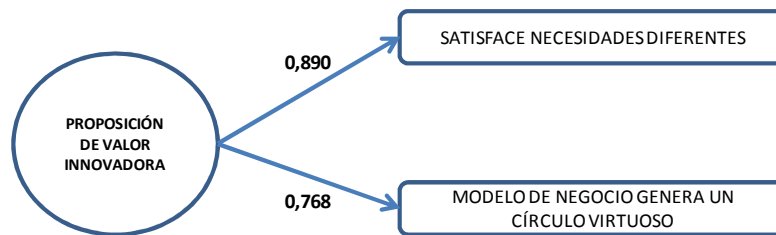
A continuación, se depura el modelo de medida de las variables, para ello, se eliminan del modelo aquellas variables poco consistente para cada uno de los constructos (ver Figura 4.9, 4.10, 4.11, 4.12 y 4.13). Una variable es consistente con su constructo o elemento que compone el modelo cuando cumple dos condiciones (Nunnally, 1978; Yoo y Alavi, 2001):

- Tiene nivel de carga factorial (*loading factor*) superior a 0,7 en su propio constructo.
- Tiene un mayor nivel de carga factorial en su propio constructo que en los demás.

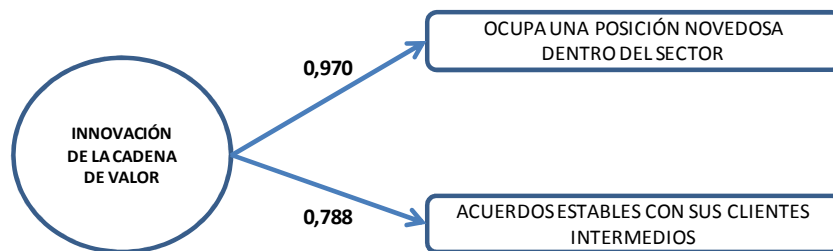
**Figura 4.9: Variables que componen el constructo “Cultura Organizativa Innovadora”.**



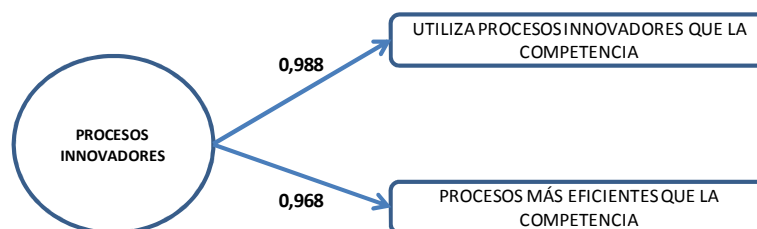
**Figura 4.10: Variables que componen el constructo “Proposición de valor innovadora”.**



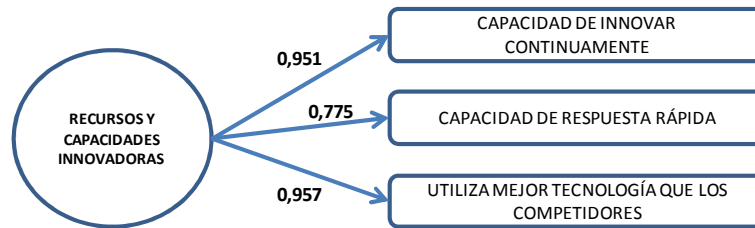
**Figura 4.11: Variables que componen el constructo “Innovación de la cadena de valor”.**



**Figura 4.12: Variables que componen el constructo “Procesos Innovadores”.**



**Figura 4.13: que componen el constructo “Recursos y Capacidades”.**



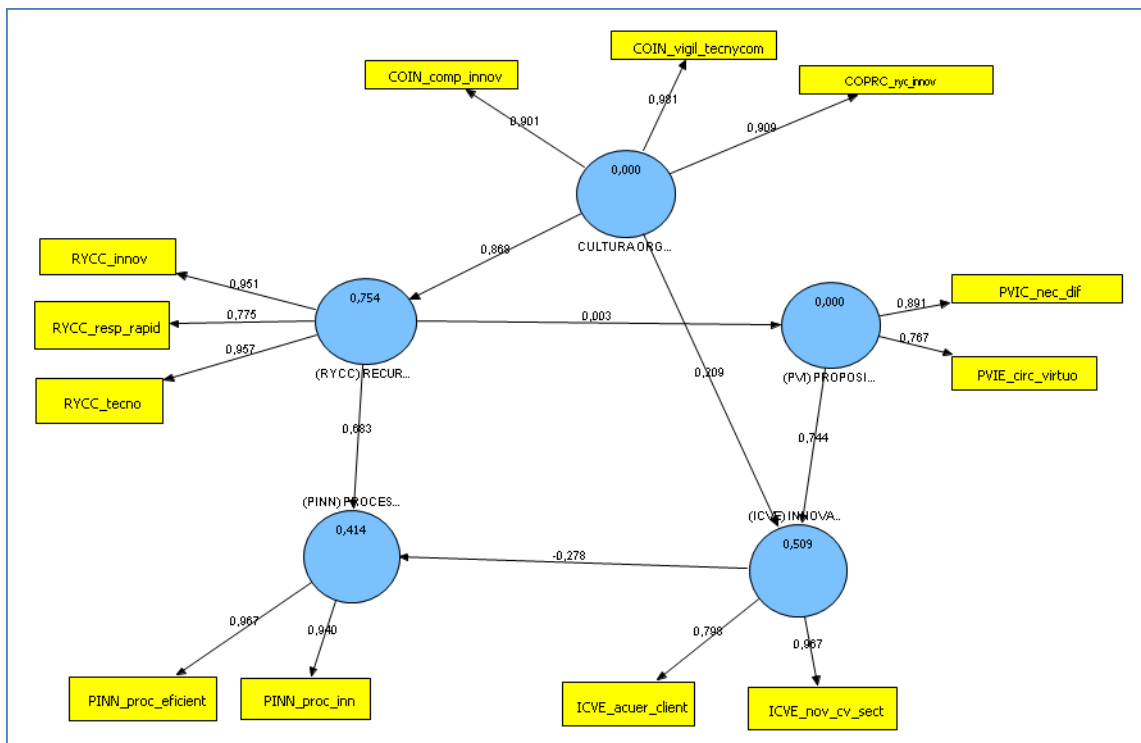
#### 4.4.4.2 DEPURACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

Para la depuración del modelo estructural, se eliminan las relaciones entre los constructos que tienen una interacción no esperada, como por ejemplo relaciones negativas cuándo se espera una relación directa entre los constructos. También se eliminan aquellos caminos (*paths*) que tengan valores poco significativos próximos a cero. Esto indicará que no existe tal relación causal por lo que deben ser eliminados de la gráfica.

Se eliminan por tanto los siguientes caminos del modelo original:

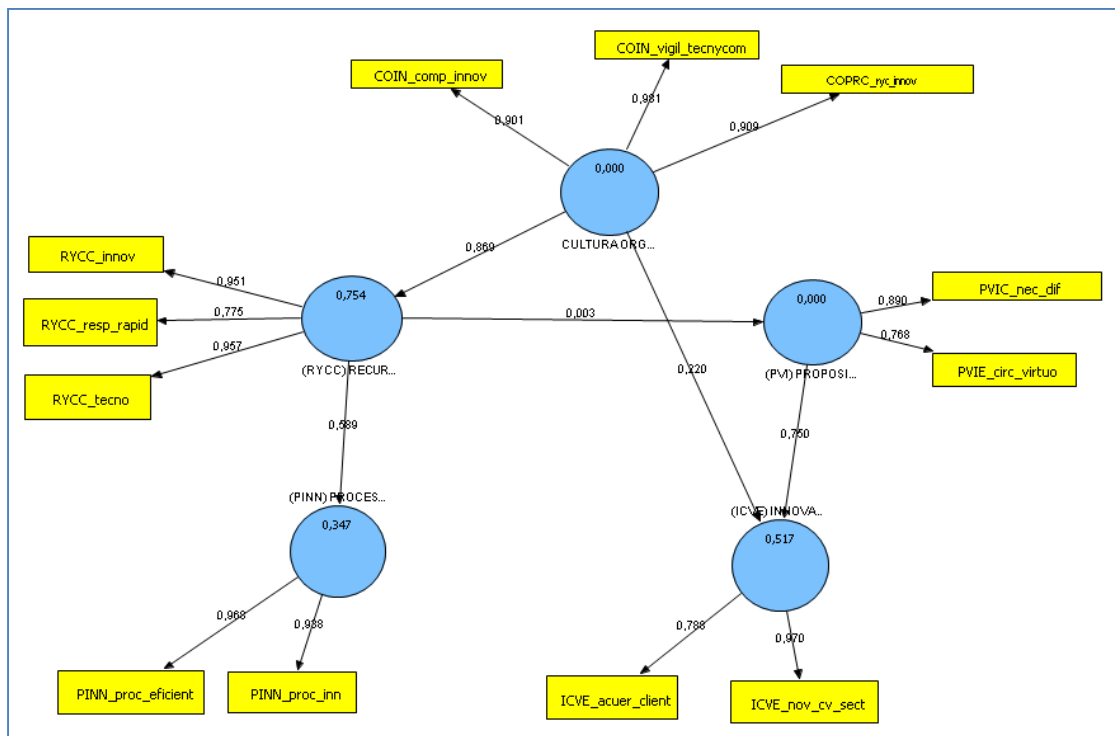
- “Cultura organizativa innovadora” hacia “Proposición de Valor innovadora”. El valor del coeficiente de correlación parcial (*Beta Path coefficient*) es negativo. No tiene sentido que cuanto mayor sea la cultura organizativa de innovación, menor sea la “proposición de valor innovadora” generada por esa organización. Por tanto, se elimina esa relación y se estima que no hay relación entre ambas.

Figura 4.14: Panta del SMARTPLS 2.0 con el modelo en proceso de depuración (I)



- “Cadena de Valor innovadora” hacia “Procesos Innovadores”. El valor del coeficiente de correlación parcial (*Beta Path coefficient*) es negativo (- 0,278). No tiene sentido que cuánto más innovadora sea la cadena de valor, menor sea el nivel de innovación de los procesos. Por tanto se elimina esta relación.

Figura 4.15: Panta del SMARTPLS 2.0 con el modelo en proceso de depuración (II)



- “Recursos y Capacidades” hacia “Proposición de valor innovadora”. El valor del coeficiente de correlación parcial (*Beta Path coefficient*) es próximo a cero (0,003). Indica que el modelo estadístico estima que no hay relación causal entre que una organización tenga los recursos y las capacidades innovadoras con que como consecuencia, se genere una proposición de valor innovadora.

Una vez realizado este proceso se obtiene el modelo depurado (Ver Figura 4.16 y 4.17).

### 4.4.4.3 MODELO DEPURADO

El modelo resultante tras este proceso de depuración es el siguiente (ver Figura 4.16 y 4.17):

Figura 4.16: Panta del SMARTPLS 2.0 con el modelo final

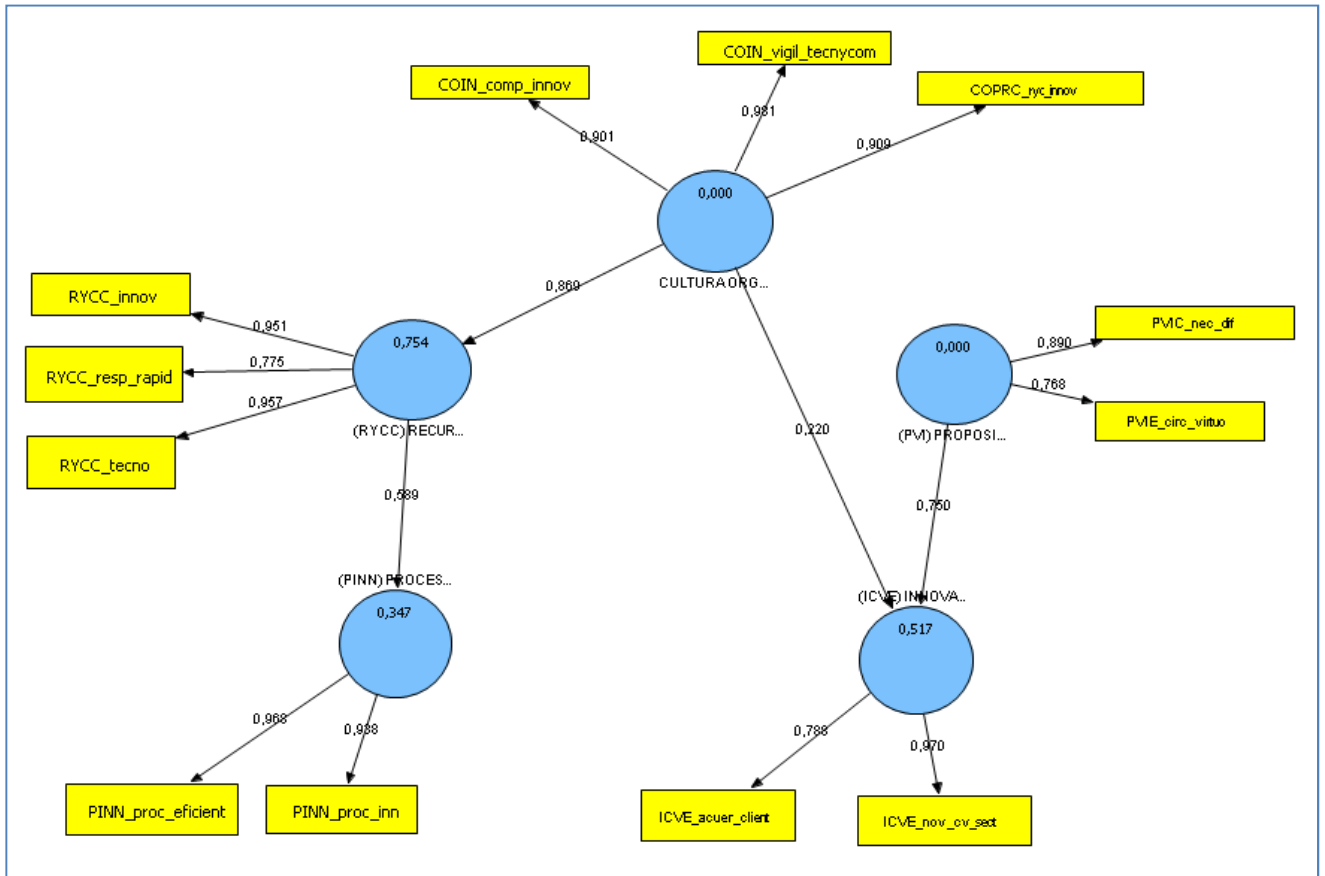
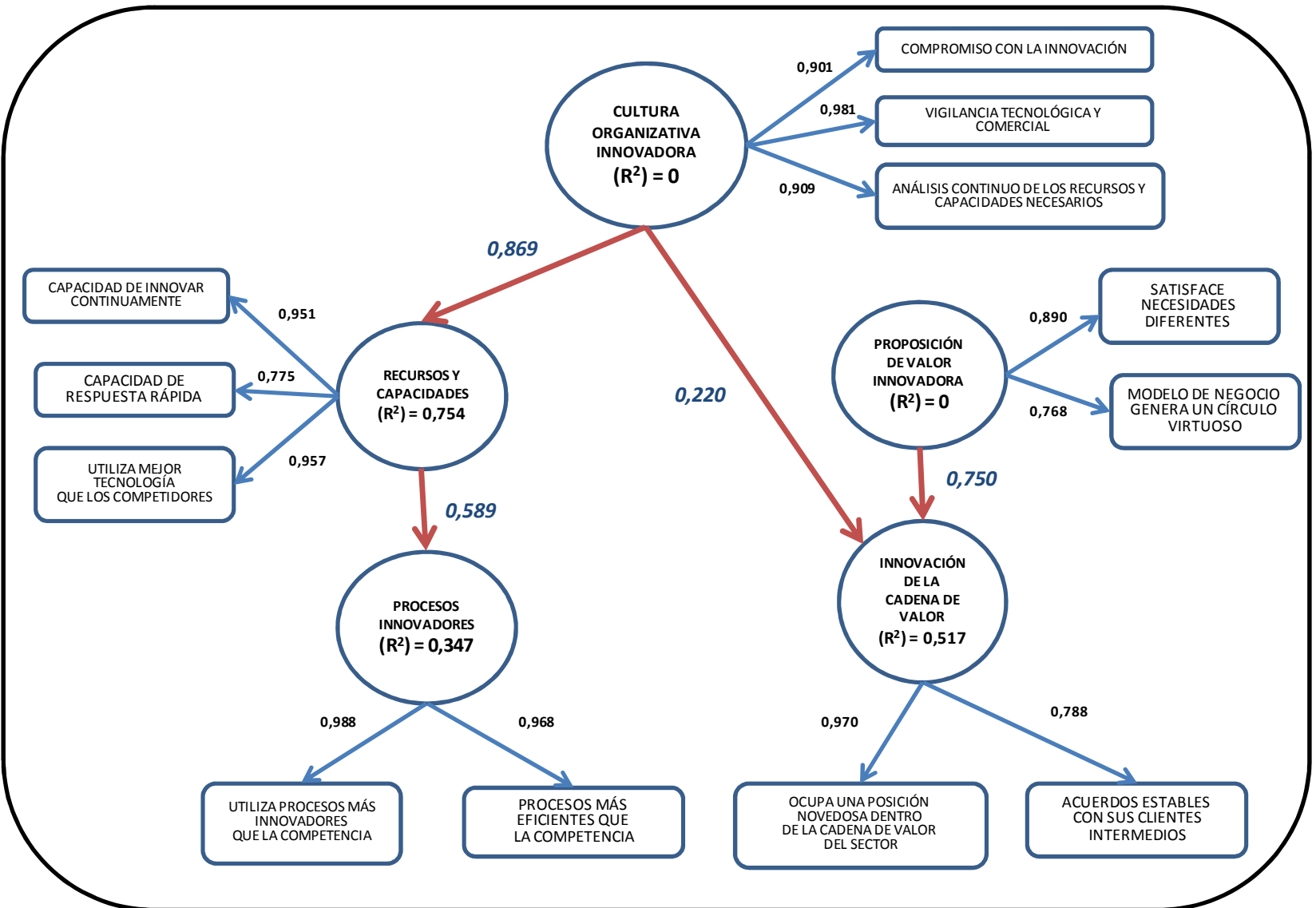




Figura 4.17: Modelo de Innovación del Modelo de negocio



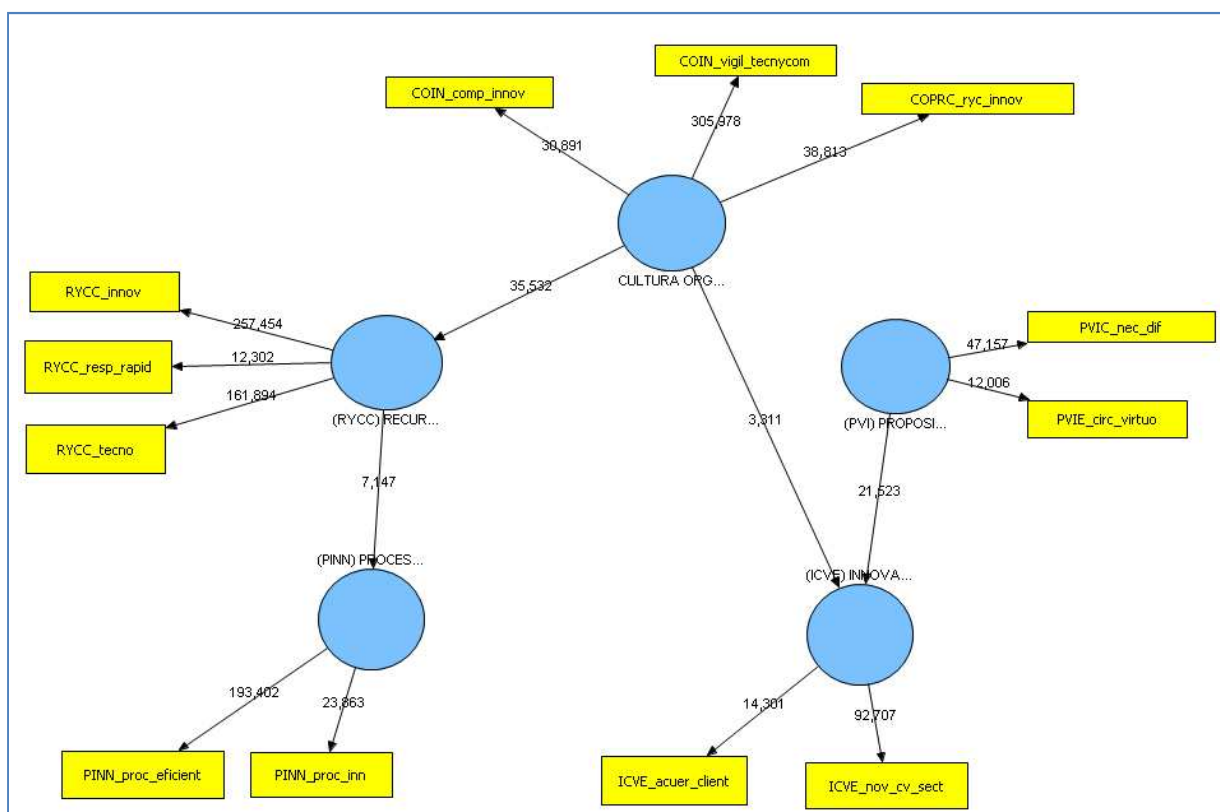
Previamente a analizar los resultados y contrastar las hipótesis hay que validar el modelo.

### 4.4.5 PASO 4: VALIDACIÓN DEL MODELO

Para validar el modelo se realiza una validación previa mediante el cálculo del estadístico T-Student para todo el modelo. Para calcularlo se realiza un proceso de iteración, llamado “bootstrap” en la metodología PLS Path Analysis. Este proceso realiza iteraciones y calcula los valores a partir de la muestra original para posteriormente calcular la media de los estadísticos obtenidos. En este caso se realizan 1.000 iteraciones. Una vez realizado este proceso el SMARTPLS 2.0., recalcula los coeficientes en función del valor estadístico T-Student.

El modelo se valida inicialmente ya que todos los valores superan 2,65, que es el valor que toma una distribución T-Student de dos colas para un nivel de significación del 99% y 13 grados de libertad (nº de casos -1). Esta validación inicial se realiza de forma visual mediante el programa SMART-PLS 2.0. Es muy útil aunque para validar el modelo se requieren hacer una serie de comprobaciones adicionales.

**Figura 4.18: Validación del modelo: Valores de la T-student para el modelo**



Para validar el modelo se deben de validar sus dos componentes:

- Validación del modelo de medida de las variables. Es decir, que el modelo de medida de las variables sea consistente con respecto a los constructos o elementos del modelo.
- Validación del modelo estructural. Es decir, que los coeficientes de relación parcial muestren relación entre los constructos o elementos del modelo.

#### 4.4.5.1 VALIDACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA DE LAS VARIABLES

Para la validación del modelo de medida de las variables, se aplican dos pruebas: una teniendo en cuenta el nivel de carga factorial y la otra teniendo en cuenta el resultado del estadístico T-Student procedente de la iteración del modelo (*bootstrapping*).

En primer lugar, se analiza el nivel de carga factorial y el nivel de carga factorial cruzado. Nunnally (1978) y Yoo y Alave (2001) proponen que las variables serán consistentes para medir los constructos o elementos del modelo al que pertenecen si cumplen las siguientes dos condiciones simultáneamente:

- Cada variable tiene un factor de carga (*loading factor*) superior a 0,7 en su propio constructo (ver Tabla 4.10).
- Cada variable tiene un mayor nivel de factor de carga en su propio constructo que en los demás (factores de carga cruzados) (ver Tabla 4.10).

**Tabla 4.10: Factores de carga y Factores de carga cruzados**

<i>Factores de carga y factores de carga cruzados (Loadings &amp; Cross Loadings)</i>	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	(ICVE) INNOVACIÓN DE LA CADENA DE	(PINN) PROCESOS INNOVADORES	(PVI) PROPOSICIÓN DE VALOR	(RYCC) RECURSOS Y CAPACIDADES
COIN_comp_innov	0,9011	-0,1572	0,4031	-0,3703	0,72
COIN_vigil_tecnycom	0,9806	-0,0281	0,6644	-0,3287	0,8337
COPRC_ryc_innov	0,9089	0,1753	0,4854	-0,1161	0,8593
ICVE_acuer_client	-0,3838	0,7884	-0,2823	0,4128	-0,0377
ICVE_nov_cv_sect	0,1589	0,9704	0,0622	0,718	0,4625
PINN_proc_eficient	0,64	-0,0207	0,9684	-0,3048	0,6381
PINN_proc_inn	0,3923	-0,0581	0,9379	-0,2269	0,459
PVIC_nec_dif	-0,2898	0,6558	-0,401	0,8901	-0,0167
PVIE_circ_virtuo	-0,1679	0,4669	-0,0117	0,7683	0,0284
RYCC_innov	0,8845	0,252	0,4249	-0,1478	0,9513
RYCC_resp_rapid	0,6013	0,4112	0,5495	0,3577	0,7749
RYCC_tecno	0,8328	0,3014	0,6189	-0,1337	0,9571

Como se puede apreciar todos los factores de carga de las variables están en una horquilla entre 0,76 y 0,98 y además en todos los casos es superior el factor de carga a los factores de carga cruzados.

En segundo lugar, se realiza una prueba adicional utilizando la comprobación mediante el estadístico T-Student. Este lo calcula el programa SMART-PLS 2.0., a partir de un proceso de iteración que toma como referencia el modelo original. Para este análisis se ha iterado el modelo 1.000 veces.

Para validar el modelo de medida de las variables los valores que toma el estadístico T-Student calculado deberán ser superior a 2,65 para todas las relaciones entre los constructos y las variables. Este está calculado como el valor de una T-Student de dos colas con 13 grados de libertad (número de casos -1) para un intervalo de confianza del 99%. Los valores obtenidos son los siguientes (ver Tabla 4.11):

**Tabla 4.11: Estadístico T-Student para cada factor de carga**

	T Statistics
COIN_comp_innov <- CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	30,8912
COIN_vigil_tecnycom <- CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	305,9777
COPRC_ryc_innov <- CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	38,8128
ICVE_acuer_client <- (ICVE) INNOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR	14,3011
ICVE_nov_cv_sect <- (ICVE) INNOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR	92,7071
PINN_proc_eficient <- (PINN) PROCESOS INNOVADORES	193,4016
PINN_proc_inn <- (PINN) PROCESOS INNOVADORES	23,8629
PVIC_nec_dif <- (PVI) PROPOSICIÓN DE VALOR INNOVADORA	47,157
PVIE_circ_virtuo <- (PVI) PROPOSICIÓN DE VALOR INNOVADORA	12,006
RYCC_innov <- (RYCC) RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS	257,4536
RYCC_resp_rapid <- (RYCC) RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS	12,3017
RYCC_tecno <- (RYCC) RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS	161,8938

Se puede apreciar como todos los valores superan el valor de 2,65 por lo que consigue pasar la prueba. Una vez pasadas las dos pruebas de validación, **se puede confiar en el modelo de medida de las variables.**

#### 4.4.5.2 VALIDACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

Para validar el nivel de significación del modelo estructural se analiza el siguiente cuadro resumen (ver Tabla 4.12).

**Tabla 4.12: Cuadro Resumen de las medidas de consistencia del modelo estructural**

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
(ICVE) INNOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR	0,7816	0,8763	0,5173	0,7628	0,7816	0,327
(PINN) PROCESOS INNOVADORES	0,9087	0,9522	0,3473	0,9022	0,9087	0,3022
(PVI) PROPOSICIÓN DE VALOR INNOVADORA	0,6913	0,8167	0	0,5635	0,6913	0
(RYCC) RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS	0,8072	0,9256	0,7545	0,8764	0,8072	0,6096
CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	0,8665	0,9511	0	0,9225	0,8665	0

La fiabilidad compuesta (*composite reliability / internal consistency reliability*) de las diferentes medidas del modelo varían entre 0,69 y 0,90. Nunnally (Nunnally, 1978) estima como aceptables los valores que superen 0,70. En el caso de la proposición de valor innovadora tiene un valor de 0,69. Se considera que está tan próximo al 0,70 que se acepta su validez.

Las Comunalidades (*Communality*) de las medidas del modelo varían entre 0,69 y 0,90. El índice de Comunalidades mide la calidad del modelo de medida para cada constructo (Tenenhaus et al., 2005). Al igual que en el anterior, Nunnally (1978) recomienda que los valores superen el 0,70. Al igual que ha ocurrido con el anterior indicador, en el caso de la proposición de valor este es de 0,69. Se considera muy próximo y se acepta su validez.

Adicionalmente Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la varianza media explicada (AVE – Average variance explained) tenga un valor mínimo de 0,5. Las diferentes medidas del modelo para el Ave varían entre 0,81 y 0,95, se acepta por tanto el cumplimiento de este requisito.

Una vez superadas estas tres pruebas **se puede dar por validado el modelo estructural**.

#### 4.4.5.3 COEFICIENTES DE REGRESIÓN

Una vez validado el modelo estructural se pasa a analizar los coeficientes de regresión que indica el nivel de influencia de los constructos dependientes (Y) de los independientes (X). Los coeficientes de regresión del modelo se pueden ver en la siguiente tabla 4.13. El nivel de

significación p-value se ha calculado a partir de una distribución T-Student de dos colas para un nivel de significación del 99% y 13 grados de libertad (número de casos -1).

**Tabla 4.13: Coeficientes de regresión ( $\beta$ ) y nivel de significación p-value.**

coeficientes de regresión del modelo (Beta path coefficient, p-value)	CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA	(ICVE) INNOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR	(PINN) PROCESOS INNOVADORES	(PVI) PROPOSICIÓN DE VALOR INNOVADORA	(RYCC) RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS
CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA		$\beta= 0,22 / p < 0,01$			$\beta= 0,86 / p < 0,001$
(ICVE) INNOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR					
(PINN) PROCESOS INNOVADORES					
(PVI) PROPOSICIÓN DE VALOR INNOVADORA		$\beta= 0,75 / p < 0,001$			
(RYCC) RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS			$\beta= 0,59 / p < 0,001$		

#### 4.4.5.4 NIVEL DE SIGNIFICACIÓN DE LOS CONSTRUCTOS O ELEMENTOS DEL MODELO

Es necesario también analizar el nivel de significación de los constructos o elementos que forman el modelo. Este nos indica el nivel de varianza que es explicada por los constructos que le preceden o variables endógenas. Se mide mediante el coeficiente de determinación ( $R^2$ ).

En este trabajo de investigación se aprecian los siguientes niveles de significación de los constructos:

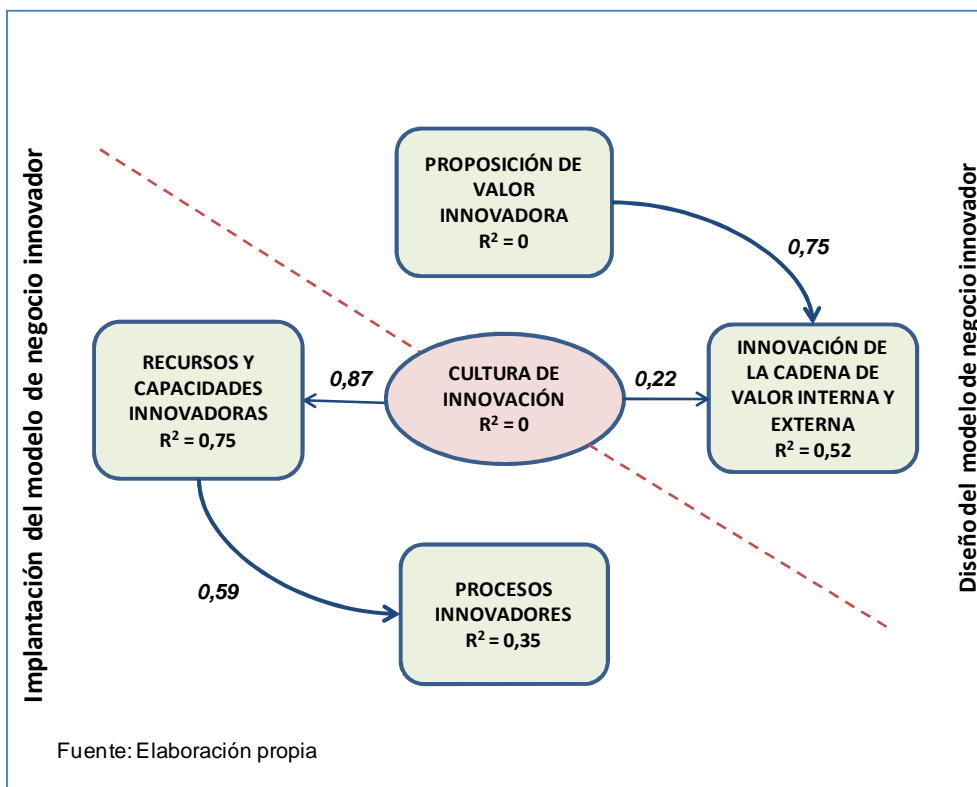
- El constructo “Cadena de valor innovadora” se explica en un 52% ( $R^2 = 0,517$ ) por el efecto de la “Cultura organizativa innovadora” y la “Existencia de una proposición de valor innovadora”
- El constructo “Recursos y Capacidades Innovadores” se explica en un 87% ( $R^2 = 0,869$ ) por el efecto de la existencia de un “cultura organizativa innovadora”
- El constructo “Procesos innovadores” se explica en un 35% ( $R^2 = 0,347$ ) por la existencia de unos “Recursos y Capacidades innovadores”

Los constructos “Proposición de valor Innovadora” y la existencia de una “Cultura organizativa de innovación” no son explicados por ninguno de los elementos del modelo.

### 4.4.6 MODELO DE INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Por tanto el modelo de innovación del modelo de negocio, desde un punto de vista causal y sin especificar el grado de relaciones entre los elementos o el coeficiente de determinación quedaría de esta forma.

Figura 4.19: Modelo de innovación de la innovación en modelos de negocio



Una vez desarrollado y validado el modelo se pueden contrastar las hipótesis de la investigación, para finalmente elaborar las conclusiones.

## 4.5 CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS FORMULADAS

La hipótesis a contrastar tratan de responder a este objetivo: ***“Proponer un modelo para identificar las organizaciones que presentan un modelo de negocio innovador”***. Para ello se va a contrastar las hipótesis para determinar un modelo de innovación de los modelos de negocio que sea consistente con las tres partes del estudio: marco teórico, resultados cualitativos del análisis de casos y resultados cuantitativos.

La primera hipótesis trata de probar la siguiente **proposición: Las organizaciones con modelos de negocio innovadores presentan los cinco elementos que propone el modelo teórico que se desea contrastar.**

**Hipótesis 1 (H<sub>1</sub>):** *“Las organizaciones con **modelos de negocio innovadores incorporan, al menos, estos cinco elementos: Presentan una cultura organizativa que fomenta la innovación continua y además incorporan una proposición de valor, tienen una cadena de valor, realizan procesos y utilizan recursos y capacidades que son innovadores con respecto al resto de organizaciones del sector”***.

Esta hipótesis se define como que las organizaciones que presentan un modelo de negocio deben cumplir estas cinco características: Ofrecer una proposición de valor, tener una cadena de valor y realizar procesos y utilizar recursos y capacidades innovadores con respecto al resto de organizaciones del sector. Para facilitar el análisis se contrasta primero las sub-hipótesis que desglosan la hipótesis H<sub>1</sub> en cinco sub-hipótesis. En caso de que cumpla las cinco sub-hipótesis se podrá probar que cumple la hipótesis H<sub>1</sub>:

- **Hipótesis 1.1 (H<sub>1.1</sub>):** *“Las organizaciones con **modelos de negocio innovadores incorporan una proposición de valor innovadora con respecto al resto de organizaciones del sector”***.

En esta hipótesis se trata de probar que las organizaciones con modelos de negocio innovadores incorporan una proposición de valor innovadora.

Tras la revisión del marco teórico se aprecia como **la mayoría de los autores incorporan este elemento** como parte de todo modelo de negocio (Viscio y Paternack, 1996; Timmers, 1998; Afuah & Tucci, 2000; Eisenmann et al., 2001; Schmid et al., 2001; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Afuah, 2004; Davenport, Leibold y Voelpel, 2006; Christensen, Johnson y



Kagermann, 2008; Skarzynski y Gibson, 2008; Demil y Lecoq, 2010; Itami y Noshino, 2010; Gambardella y McGahan, 2010; Zott y Amit, 2010; Teece, 2010; Yunus, Moingeon y Lehmann, 2010) y el resto de autores lo incorporan de una forma implícita (Viscio y Paternack, 1996; Timmers, 1998; Eisenmann et al., 2001; Schmid et al. (2001); Casadesus-Masanell y Ricart, 2010). Por tanto hay cierto consenso en que este elemento forma parte de los modelos de negocio y por tanto será un elemento importante de las organizaciones con modelos de negocio innovadores.

En todos **los casos analizados de organizaciones con modelos de negocio innovadoras se aprecia este elemento como crítico**. Adicionalmente se comprueba cómo para muchos de ellos, es el motor del modelo de negocio. Tienen que ofrecer al cliente una proposición de valor diferencial y eso es lo que determina en gran medida que la cadena de valor sea diferente de otras organizaciones del mismo sector.

Los resultados del modelo cuantitativo confirman que los modelos de negocio innovadores incorporan una proposición de valor innovadora con una **fiabilidad compuesta de un 0,81** y una **varianza media explicada (AVE) de 0,69**. Estos datos son suficientemente significativos por lo que **SE ACEPTA** la hipótesis. Asimismo, el modelo cuantitativo determina que **no es un elemento que sea explicado por otros elementos del modelo ( $R^2 = 0$ )**, sin embargo **si es un elemento explicativo de que la cadena de valor sea innovadora**.

El modelo cuantitativo ha conseguido reducir el número de variables a unas pocas variables con un gran poder de explicativo sobre el constructo. Estas son: La **búsqueda de satisfacer necesidades diferentes que los competidores** (0,89) y la **existencia de círculos virtuosos** (0,77) tal como recoge Casadesus-Masanell y Ricart (2007): *“Los modelos de negocio que presentan círculos virtuosos que mejoran la consecución de objetivos, presentan crecimiento. La propia existencia de círculos virtuosos pueden generar diferentes valores para la organización como: el efecto de red, en el caso de Ebay; o la mejora del poder de negociación, en el caso de los grandes supermercados; o una importante cuota de mercado para los estándares de software como Oracle o Microsoft”*.

- **Hipótesis 1.2 ( $H_{1,2}$ ):** *“Las organizaciones con modelos de negocio innovadores tienen una cadena de valor innovadora con respecto al resto de organizaciones del sector”*.

En esta hipótesis se trata de probar que las organizaciones con modelos de negocio innovadores presentan una cadena de valor diferente a las organizaciones con modelos de negocio tradicionales.

Tras la revisión del marco teórico se aprecia como **algunos autores hacen referencia explícita a la cadena de valor** (Afuah & Tucci, 2000); Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Afuah, 2004; Demil y Lecoq, 2010; Itami y Noshino, 2010; Gambardella y McGahan, 2010; Zott y Amit, 2010), **mientras que la mayoría de los restantes hacen referencia, pero de forma implícita** (Viscio y Paternack, 1996; Timmers, 1998; Afuah y Tucci, 2000; Hamel, 2000; Eisenmann et al., 2001; Schmid et al., 2001; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Afuah, 2004; Davenport, Leibold y Voelpel, 2006; Skarzynski y Gibson, 2008; Christensen, Johnson y Kagermann, 2008; Demil y Lecoq, 2010; Itami y Noshino, 2010; Gambardella y McGahan, 2010; Zott y Amit, 2010; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010). En efecto no tendría sentido hablar de modelo de negocio sin tener en cuenta que es un sistema de actividades relacionadas que generan valor para el cliente.

Sin embargo, ninguno de los pocos autores que hacen referencia directa a la innovación en el modelo de negocio, hace referencia explícita a que la cadena de valor deba ser innovadora con respecto a otras organizaciones del sector. Aunque parece razonable que así sea, ya que si la proposición de valor es distinta, será necesario realizar actividades distintas. Como lo confirma Porter (1996): *“La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Supone elegir una serie de actividades para entregar un conjunto único de valores”*.

En todos los casos analizados las organizaciones tienen una cadena de valor ligeramente diferente a otros competidores del sector. En algunos casos se trata de modificaciones en la cadena de valor interna como realizar actividades que otros no realizan, pero en la mayoría de los casos se trata de modificaciones en su cadena de valor externa, es decir la posición que ocupa en el sector mediante la integración de actividades que otros subcontratan o las estrechas relaciones mediante alianzas con su proveedores o clientes intermedios.

Los resultados del modelo cuantitativo confirman que los modelos de negocio innovadores incorporan cadenas de valor innovadoras con una **fiabilidad compuesta de un 0,87** y una **varianza media explicada (AVE) de 0,78**. Estos datos son suficientemente significativos por lo que **SE ACEPTA** la hipótesis. Asimismo, el modelo cuantitativo determina que **es un elemento que es explicado en un 52% por otros dos elementos del modelo ( $R^2 = 0,52$ ), la existencia de una proposición de valor innovadora y la existencia de una cultura organizativa innovadora**. Es decir, que para organizaciones con modelos de negocio innovadores, los incrementos en la cultura organizativa innovadora y de la proposición de valor innovadora, determinarán un incremento en la innovación de la cadena de valor.

El modelo cuantitativo ha reducido el número de variables a unas pocas variables con un gran poder explicativo sobre el constructo. Estas son: **Ocupar una posición novedosa dentro del sector (0,97) y los acuerdos estables con los clientes intermedios (0,78)**. Es decir, las cadenas

de valor de estas organizaciones suelen incorporar actividades que otras organizaciones del sector suelen tener subcontratadas y además incluyen alianzas estratégicas con proveedores y clientes.

- **Hipótesis 1.3 (H<sub>1.3</sub>):** “Las organizaciones con *modelos de negocio innovadores* realizan los **procesos innovadores** con respecto al resto de organizaciones del sector”.

En esta hipótesis se trata de probar que las organizaciones con modelos de negocio innovadores incorporan procesos innovadores. Es decir que su forma de realizar las actividades también difieren de otros competidores con modelos de negocio tradicionales. Adicionalmente, se considera que un proceso también es innovador cuándo consigue incorporar a los clientes en el proceso productivo o cuándo resultan más eficaces o eficientes.

Tras la revisión del marco teórico se aprecia como son muy pocos los autores (Schmid et al., 2001; Christensen et al., 2008) que incorporan explícitamente el concepto de “procesos” en su definición de modelo de negocio. Sin embargo hay otros que lo incluyen de forma implícita bajo nombres como: “sistema de trabajo” (Itami y Nishino, 2010) , “conjunto de actividades realizadas” (Afuah, 2004), “arquitectura del producto o servicio” (Timmers, 1998); “cómo la empresa opera” (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010); o “forma de llevar a la práctica” (Hamel y Trudel, 2000).

Aunque la existencia de este elemento en la definición de modelo de negocio no es incluida por todos los autores, sin embargo al analizar **los casos** de organizaciones con modelos de negocio innovadoras **se aprecia como todas ellas presentan procesos innovadores** con respecto al resto de organizaciones del sector y además suele coincidir que se involucra mucho a los clientes en los procesos y que estos resultan en general muy eficaces y eficientes.

Los resultados del modelo cuantitativo confirman que los modelos de negocio innovadores incorporan procesos innovadores con una **fiabilidad compuesta de un 0,95** y una **varianza media explicada (AVE) de 0,90**. Estos datos son suficientemente significativos por lo que **SE ACEPTA** la hipótesis. Asimismo, el modelo cuantitativo determina que **es un elemento que se explica en un 35% (R<sup>2</sup> = 0,347) por la existencia de recursos y capacidades innovadoras** en la organización. Este resultado tiene sentido ya que parece lógico que organizaciones que dispongan de recursos y capacidades innovadoras también tengan procesos innovadores.

El modelo cuantitativo ha reducido el número de variables a unas pocas variables con un gran poder explicativo sobre el constructo. Estas son: **Los procesos son más eficientes (0,96)** y los **procesos son novedosos con respecto a otras organizaciones del sector (0,98)** En efecto se ha

encontrado en los casos analizados como los modelos de negocio innovadores tienden a cuidar mucho la relación entre coste y output y para ello, tienen un especial cuidado en el diseño de los procesos.

- **Hipótesis 1.4 (H<sub>1.4</sub>):** “Las organizaciones con *modelos de negocio innovadores* utilizan *recursos y capacidades innovadores* con respecto al resto de organizaciones del sector”.

En esta hipótesis se define como que las organizaciones con modelos de negocio innovadores disponen de recursos y capacidades innovadoras con respecto a otras organizaciones con modelos de negocio más tradicionales.

Tras la revisión del marco teórico se aprecia como pocos autores (Hamel, 2000; Christensen, Johnson y Kagermann, 2008; Gambardella y McGahan, 2010) se refieren explícitamente a los recursos y capacidades dentro de su definición de modelo de negocio. Esto se debe en parte a que la mayoría de los autores se centran en la definición de modelo de negocio en determinar el proceso de diseño del modelo de negocio y prestan poca atención al proceso de implantación de este. Sin embargo, cuándo los autores se refieren al proceso de innovación del modelo de negocio casi siempre se refieren a la teoría de recursos y capacidades. Primero, porque la innovación es una capacidad en si misma y en segundo lugar porque parece lógico que para implantar una “nueva forma de hacer las cosas” se necesiten recursos y capacidades distintos. De esta forma Zott y Amit (2010), defienden la firme relación entre modelos de negocio innovadores y los recursos y capacidades. **El concepto de modelo de negocio está muy ligado al de un sistema de actividades como unión de Recursos y capacidades y el principal factor de generación de modelos de negocio exitosos, así como la renovación de los ya existentes, es la innovación.**

En los casos analizados se aprecia como la gestión de los recursos y las capacidades en estas organizaciones es muy superior a otras organizaciones. Recursos como las personas (Aramburu y Sáenz, 2007), la tecnología, los canales de distribución, la gestión del conocimiento (Martín et al. 2011a, 2011b), la innovación o la capacidad de responder rápidamente por ejemplo son recursos y capacidades distintivos de estas organizaciones. Por poner algunos ejemplos: la capacidad de respuesta de Inditex de tener un periodo máximo de dos semanas, entre que diseña un producto hasta que está en una tienda en Japón no lo tienen la mayoría de las empresas del sector; la tecnología que utiliza Apple es muy superior a sus competidores. La gestión del conocimiento de sus clientes de Amazon o Netflix es impresionante comparada con una tienda de libros o vídeos tradicional. Y muchos ejemplos en los que destacan tanto por los recursos de que disponen como por como gestionan sus capacidades.

Los resultados del modelo cuantitativo confirman que los modelos de negocio innovadores incorporan la utilización de recursos y capacidades innovadoras con una **fiabilidad compuesta de un 0,92** y una **varianza media explicada (AVE) de 0,80**. Estos datos son suficientemente significativos por lo que **SE ACEPTA** la hipótesis. Asimismo, el modelo cuantitativo determina que es un elemento que queda fuertemente explicado por la existencia de una cultura organizativa innovadora ( **$R^2 = 754$** ). Parece razonable ese resultado ya que la existencia de una cultura organizativa de innovación continua tiene que ver con **incorporar la innovación (una capacidad) como un valor de la organización dentro de la cultura organizativa**. Por ello, si se acepta la innovación como valor de la cultura organizativa, se adquirirá esa capacidad en la organización.

El modelo cuantitativo ha reducido el número de variables a unas pocas variables con un gran poder de explicativo sobre el constructo. Estas son: **la capacidad de responder rápidamente a las demandas y cambios del entorno (0,77)**, **la utilización de la mejor tecnología (0,95)** y **la búsqueda de la innovación continua (0,95)**.

- **Hipótesis 1.5 (H<sub>1.5</sub>):** “Las organizaciones con modelos de negocio innovadores presentan una **cultura organizativa** que fomenta la innovación continua”.

En esta hipótesis se trata de probar que las organizaciones con modelos de negocio presentan una cultura organizativa que fomenta la innovación continua. Para entender el concepto Morcillo (2006) propone una definición: “*la **cultura de la innovación** corresponde a una forma de pensar y actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional*”. Se trata por tanto de analizar si las organizaciones con modelos de negocio innovadores tienen esta característica.

Tras la revisión del marco teórico se aprecia como ninguno de los autores analizados propone este elemento de forma específica dentro de las definiciones sobre modelos de negocio, ya sean modelos de negocio innovadores o no. Tan sólo Casadesus-Masanell y Ricart (2010) lo consideran de una forma indirecta en su concepción de modelo de negocio al considerar que los modelos de negocio exitosos deben estar alineados con los objetivos de la organización. De esta forma consideran que para que una organización pueda realizar un modelo de negocio, este debe ser acorde con su Visión. Es decir, **debe existir una concordancia entre la ideología y visión futura de una organización y su modelo de negocio**. No es posible ofrecer al cliente una proposición de valor incompatible con la Visión y los valores corporativos de la organización.

Existen organizaciones como Hewlett-Packard, 3M, Sony, Procter y Gamble cuya excepcional visión está pensada para durar. De esta forma si un valor corporativo es la innovación continua, la cultura organizativa promoverá la innovación continua y por tanto su modelo de negocio tenderá a ser innovador. Esta es una hipótesis razonable que es interesante contrastar con casos reales, ya que parece razonable que este recurso sea clave para convertir un modelo de negocio tradicional en un modelo de negocio innovador.

La teoría sobre los modelos de negocio innovadores es muy emergente, por lo que no hay muchas referencias bibliográficas, pero al revisar cómo los diversos autores definen un modelo de negocio innovador, tampoco se encuentra que hagan referencia directa a la cultura de innovación. Por otro lado, tenemos a autores que hacen referencia indirecta al concepto de modelo de negocio y determinan la cultura de innovación como un recurso clave para la creación de nuevos modelos de negocio o nuevas formas de competir. En este sentido Grant (2002) considera que *“la innovación es la responsable de la creación de nuevos sectores y es la base de la competencia y de la ventaja competitiva”* Por ello **la innovación es un recurso crítico que se incorpora como valor a la cultura organizativa** y que promueve los modelos de negocio innovadores para conseguir ventajas competitivas. Es además un recurso intangible: *“La dirección estratégica se enfoca a un nuevo paradigma basado en recursos y capacidades, como cuerpo que vértebra el conocimiento de la materia de Dirección Estratégica”* (Bueno et al., 2006). *“Estos recursos en ocasiones son físicos, como el petróleo. Pero en la mayoría de los casos, se trata de recursos intangibles.”* (Bueno y Salmador, 2003).

En este sentido es interesante la aportación de Davenport et al. (2006) referida a cómo hay actualmente una transición entre una economía industrial centrada en los productos o servicios, hacia una economía centrada en la lógica de la innovación en tecnologías métodos y conceptos. La gran pregunta en esta situación es si esta nueva perspectiva cambiará la forma en la que recursos y capacidades se convierten en valor y fuente de ventaja competitiva sostenible. Asimismo, Davenport et al. (2006) consideran que *“el nacimiento de nuevos modelos de negocio es un punto crítico que hace pensar que nos dirigimos a una economía basada en la innovación”*.

Esta dificultad para encontrar el concepto de cultura de innovación en la literatura sobre modelos de negocio contrasta radicalmente con el estudio de los casos analizados. **En todos los casos hay una fuerte cultura organizativa que fomenta la innovación.** Se detectó incluso que no sólo en los aspectos clásicos de las culturas organizativas que fomentan la innovación (Morcillo, 2006), sino además se han detectado otros adicionales como por ejemplo: un espíritu por identificar qué es prioritario para el cliente, a reducir lo que no genera mucho valor para el cliente o una propensión a innovar procesos para que participe el cliente.

Los resultados del modelo cuantitativo confirman que los modelos de negocio innovadores incorporan una fuerte cultura organizativa que fomenta la innovación con una **fiabilidad compuesta de un 0,95** y una **varianza media explicada (AVE) de 0,87**. Estos datos son suficientemente significativos por lo que **SE ACEPTA** la hipótesis. Asimismo, el modelo cuantitativo determina que **no es un elemento que sea explicado por otros elementos del modelo ( $R^2 = 0$ ), sin embargo si es un elemento explicativo de otros elementos del modelo**. Por ello, se considera como un elemento prioritario, ya que no sólo es un elemento del modelo sino que además su existencia contribuye a que existan otros elementos del modelo: innovación en la cadena de valor y recursos y capacidades innovadoras.

El modelo cuantitativo ha reducido el número de variables a unas pocas variables con un gran poder de explicativo sobre el constructo. Estas son: **El compromiso de la organización con la innovación continua (0,90), la continua vigilancia tecnológica y comercial (0,98) y el análisis continuo de nuevos recursos y capacidades necesarios para desarrollar el modelo de negocio (0,90)**.

Se han aceptado las cinco sub-hipótesis por lo que **SE ACEPTA la Hipótesis 1 ( $H_1$ )**: “Las organizaciones con **modelos de negocio innovadores incorporan, al menos, estos cinco elementos**: *Presentan una cultura organizativa que fomenta la innovación continua y además incorporan una proposición de valor, tienen una cadena de valor, realizan procesos y utilizan recursos y capacidades que son innovadores con respecto al resto de organizaciones del sector*”.

Se analiza a continuación **cómo son las relaciones entre los elementos del modelo** y la influencia que representan las variables entre sí de acuerdo al modelo teórico que se desea contrastar.

**Hipótesis 2 ( $H_2$ )**: “**La existencia de una cultura de innovación continua influye positivamente en que las organizaciones con un modelo de negocio innovador incorporen una proposición de valor, tengan una cadena de valor, realicen procesos y utilicen recursos y capacidades que son innovadoras con respecto al resto de organizaciones del sector**”.

Esta hipótesis se define como que la cultura organizativa de innovación influye positivamente en el resto de elementos del modelo. Para facilitar el análisis se contrasta primero las sub-hipótesis que desglosan la hipótesis  $H_2$  en cuatro sub-hipótesis. En caso de que cumpla las cuatro sub-hipótesis se podrá probar que cumple la hipótesis  $H_2$ :

- **Hipótesis 2.1 (H<sub>2,1</sub>):** *“La existencia de una **cultura organizativa de innovación** continua influye positivamente en que las organizaciones con un modelo de negocio innovador incorporen una **proposición de valor innovadora** con respecto al resto de organizaciones del sector”.*

**SE RECHAZA LA HIPÓTESIS 2.1.** La relación se ha eliminado del modelo, ya que el coeficiente de correlación es negativo, lo cual es incoherente con los resultados esperados. Se interpreta por tanto que la existencia de una cultura organizativa innovadora no está relacionada con que tengan proposiciones de valor innovadoras.

La generación de una propuesta de valor innovadora es independiente de cualquier otro elemento del modelo. De forma que porque la organización tenga cualquiera de los restantes cuatro elementos no influye en que la organización consiga crear proposiciones de valor innovadoras. De esta forma se entiende que **el proceso de generación de ideas que lleven a la organización a tener proposiciones de valor innovadoras viene de un sistema ajeno al modelo.**

En todos los casos analizados se ha detectado que la organización ha nacido a partir de uno o dos fundadores. Estos han sido no sólo los líderes que han guiado a las organizaciones sino que han sido ellos los generadores de las brillantes ideas que han sido el sustento de estos maravillosos innovadores modelos de negocio. Por ello, **se acepta como resultado de la investigación que la proposición de valor no está generada dentro de la organización, sino en la mente del empresario.** La corroboración empírica de este resultado requeriría una investigación en sí misma, pero aceptando las limitaciones de la muestra se acepta este resultado como válido para esta muestra concreta.

- **Hipótesis 2.2 (H<sub>2,2</sub>):** *“La existencia de una **cultura organizativa de innovación** continua influye positivamente en que las organizaciones con un modelo de negocio innovador tengan una **cadena de valor innovadora** con respecto al resto de organizaciones del sector”.*

**SE ACEPTA LA HIPÓTESIS 2.2 (H<sub>2,2</sub>).** La cultura organizativa de innovación continua influye en la innovación de la cadena de valor ( $\beta=0,22$  /  $p\text{-value} < 0,01$ )

Si una organización tiene una cultura organizativa que incentiva la innovación continua parece razonable pensar que esto influirá en que se analice continuamente las posibles modificaciones



de la cadena de valor. La generación de valor para el cliente supone generar valor en cada eslabón. **Si todos los miembros de la organización asumen la innovación en su cultura profesional** y este es un valor respetado por todos, **es muy probable que generen innovaciones individuales en los eslabones de la cadena de valor**. Esto provoca en definitiva que se modifique la cadena de valor y finalmente resulte innovadora. Adicionalmente en una **cultura innovadora se potencia mucho la creatividad** por lo que se pueden llegar a hacer preguntas que pocos competidores se plantean en el sector, tales como: **la posibilidad de integrar actividades hacia delante o hacia atrás, meterse en sectores afines o realizar alianzas estratégicas con proveedores o clientes**.

- **Hipótesis 2.3 (H<sub>2,3</sub>):** *“La existencia de una **cultura organizativa de innovación** continua influye positivamente en que las organizaciones con un modelo de negocio innovador realicen **procesos innovadores** con respecto al resto de organizaciones del sector”.*

**SE RECHAZA LA HIPÓTESIS 2.3 (H<sub>2,3</sub>).** La relación se ha eliminado del modelo, ya que el coeficiente de correlación es negativo, que es incoherente con los resultados esperados. Se interpreta por tanto que la existencia de una cultura organizativa innovadora no está relacionada con que los procesos sean innovadores.

Se esperaba un resultado positivo ya que parece razonable pensar que una organización con una cultura organizativa innovadora presenta unas características favorables con respecto a que los procesos sean innovadores. Sin embargo apreciando el gráfico se puede apreciar como la cultura organizativa innovadora le afecta indirectamente a través de los recursos y las capacidades innovadoras. Es decir, que **la cultura organizativa innovadora no afecta directamente a que los procesos sean innovadores**, sino que esta afecta positivamente a que los recursos y capacidades sean innovadores; y son estos, los que afectan a que los procesos sean innovadores de una forma positiva.

- **Hipótesis 2.4 (H<sub>2,4</sub>):** *“La existencia de una **cultura organizativa** de innovación continua influye positivamente en que las organizaciones con un modelo de negocio innovador utilicen **recursos y capacidades innovadoras** con respecto al resto de organizaciones del sector”.*

**SE ACEPTA LA HIPÓTESIS 2.4 (H<sub>2,4</sub>)** La cultura organizativa de innovación continua influye en la que los recursos y capacidades sean innovadoras ( $\beta=0,86$  /  $p\text{-value} < 0,001$ ).

El resultado es muy positivo, indica una fuerte influencia de la cultura organizativa innovadora sobre la innovación en recursos y capacidades. **La cultura organizativa de innovación continua supone incluir como valor crítico de la organización la innovación.** De esta forma todos los miembros de la organización buscan la organización en sus deberes diarios y la propia organización también busca la forma de innovar continuamente. **Es lógico por tanto, que en un entorno de este tipo los recursos y las capacidades obtenidos sean innovadores** sobre organizaciones que no presenten esta cultura organizativa.

Cuando una capacidad se consigue imprimir como valor corporativo los resultados sobre las organizaciones son exponenciales. De esta forma se puede apreciar como en la mayoría de los casos estudiados ocurre esta relación. Es indudable la superioridad tanto en la fuerte cultura organizativa de innovación, como en los resultados obtenidos en cuanto a unos recursos y capacidades superiores a la mayoría de empresas de su sector, del que disfrutan por ejemplo: Apple, Zara, Google, Amazon, Netflix, Dell o Ikea entre otros.

Se han aceptado dos sub-hipótesis y se han rechazado otras dos por lo que **SE ACEPTA PARCIALMENTE la Hipótesis 2 (H<sub>2</sub>)** y queda expresado de la siguiente forma: **“La existencia de una cultura de innovación continua influye positivamente en que las organizaciones con un modelo de negocio innovador tengan una cadena de valor y utilicen recursos y capacidades que son innovadores con respecto al resto de organizaciones del sector”**. A continuación se contrastan el resto de relaciones planteadas en el modelo teórico que se desea contrastar (ver Figura 3.5).

**Hipótesis 3 (H<sub>3</sub>):** “Para las organizaciones con modelos de negocio innovadores, la existencia de una **proposición de valor innovadora** influye positivamente en que su **cadena de valor sea innovadora** comparada con el resto de organizaciones del sector”.

**SE ACEPTA LA HIPÓTESIS 3 (H<sub>3</sub>).** La existencia de una proposición valor innovadora influye en que la cadena de valor sea innovadora ( $\beta=0,75$  /  $p\text{-value} < 0,001$ ).

El resultado es muy positivo, es decir que la proposición de valor sea innovadora tiene una gran influencia en que la cadena de valor de la organización sea muy innovadora. Parece un resultado lógico. Si una organización tiene una proposición de valor innovadora significa que satisface necesidades distintas o al menos las satisface de una forma distinta. Es decir le ofrece al cliente algo que necesita y que nadie le ofrece o por lo menos no a ese valor. **Para satisfacer necesidades distintas o al menos satisfacerlas de forma distinta es necesario realizar**

**actividades distinta o al menos de forma distinta.** No es posible ofrecer la misma proposición de valor teniendo la misma cadena de valor.

En este sentido se aprecia como la cadena de valor de Southwest Airlines o Easyjet son distintas, ya que tratan de satisfacer una propuesta de valor distinta que las líneas aéreas convencionales o de bandera. También apreciamos como las proposiciones de valor de Zara o de Loewe son muy distintas, por tanto también lo será su cadena de valor.

**Hipótesis 4 (H<sub>4</sub>):** “Para las organizaciones con *modelos de negocio innovadores*, la existencia de una **cadena de valor innovadora** influye positivamente en que tengan unos **procesos innovadores** con respecto al resto de organizaciones del sector”.

**SE RECHAZA LA HIPÓTESIS 4 (H<sub>4</sub>).** La relación se ha eliminado del modelo, ya que el coeficiente de correlación es próximo a cero. Se interpreta por tanto que la existencia de una cadena de valor innovadora no está relacionada con que los procesos sean innovadores.

Los resultados indican que tener una cadena de valor innovadora no afecta a que los procesos de esa organización sean innovadores. En efecto, **que la organización ocupe una posición novedosa dentro de la cadena de valor del sector o que tenga acuerdos estables con proveedores o clientes; no tiene porque influir en que sus procesos sean más o menos innovadores, eficaces, eficientes o que se involucre al cliente en los procesos.**

Sin embargo, estos dos elementos del modelo **están influidos por la existencia de una cultura de innovación.** En el caso de los procesos, de forma indirecta, a través de la existencia de recursos y capacidades innovadores y en el caso de la cadena de valor innovadora de forma directa.

**Hipótesis 5 (H<sub>5</sub>):** “Para las organizaciones con *modelos de negocio innovadores*, la utilización de **recursos y capacidades innovadores** influye positivamente en que se realicen **procesos innovadores** con respecto al resto de organizaciones del sector”.

**SE ACEPTA LA HIPÓTESIS 5 (H<sub>5</sub>).** La utilización de recursos y capacidades innovadoras influye en que los procesos sean innovadores ( **$\beta=0,59$  / p-value < 0,001**).

Las organizaciones con modelos de negocio innovadores que utilizan recursos y capacidades innovadores como por ejemplo: mejor tecnología, rápida capacidad de respuesta, una buena

gestión del conocimiento, entre otros; influirá muy positivamente en que sus procesos sean más innovadores (Martín et al. 2011a, 2011b), eficaces o eficientes.

Para tener procesos eficientes es necesario utilizar recursos y capacidades innovadores. De hecho el coeficiente de regresión del elemento “procesos innovadores” es del 35% ( $R^2 = 0,347$ ). Es decir, las variaciones en la “innovación de los recursos y capacidades” explican el 35% de las variaciones en el elemento “procesos innovadores”.

En los casos analizados se aprecia esta relación. Destacan especialmente los casos Ikea y Zara que utilizan posiblemente los mejores recursos y capacidades disponibles en sus sectores respectivos y a su vez también tienen los procesos más innovadores. Como excepción a esta regla están las líneas aéreas de bajo coste (Southwest Airlines y Easyjet), estos utilizan recursos y capacidades similares o peores que sus competidores, sin embargo tienen una gestión de los procesos mucho más eficiente e innovadora que se centra sólo en lo que su tipo de cliente valora.

**Hipótesis 6 ( $H_6$ ):** “Para las organizaciones con *modelos de negocio innovadores*, la utilización de *recursos y capacidades innovadoras* influye positivamente en que tengan una **proposición de valor innovadora** con respecto al resto de organizaciones del sector”.

**SE RECHAZA LA HIPÓTESIS 6 ( $H_6$ ).** La relación se ha eliminado del modelo, ya que el coeficiente de correlación es próximo a cero. Se interpreta por tanto que no influye que una organización tenga recursos y capacidades innovadoras con que tenga una proposición de valor innovadora.

**En efecto una organización puede tener los mejores recursos y capacidades y esto no influirá en que la proposición de valor sea innovadora.** Esta es la principal barrera de entrada contra la imitación de muchos modelos de negocio innovadores. Aunque un competidor adquiriera muchos de los recursos y capacidades de los que disponen estos innovadores modelos de negocio, no significa que consiga copiar su sistema de generación de valor. La proposición de valor es un sistema complejo muy difícil de imitar.

En los casos analizados se puede apreciar como no se observa esta relación. Las líneas aéreas de bandera disponen de mejores recursos y capacidades que las líneas aéreas de bajo coste. Sin embargo, ninguna es capaz de copiar su proposición de valor. Se están intentando crear compañías paralelas de bajo coste asociadas a las líneas aéreas de bajo coste pero con resultados pobres por el momento.

De hecho en todos los casos estudiados, estas organizaciones en sus inicios tenían peores recursos y capacidades que sus competidores y desarrollaron su crecimiento basándose en su proposición de valor innovadora.



## Capítulo 5. CONCLUSIONES

### 5.1 INTRODUCCIÓN

A continuación se presentan las principales conclusiones obtenidas del estudio en relación al objetivo de la investigación, el marco teórico, el estudio de casos y el análisis exploratorio del estudio empírico mediante técnicas cuantitativas.

En referencia a las conclusiones relativas al interés y objetivo de la investigación, se expone la importancia de esta línea de investigación, así como la forma en la que pretende contribuir esta investigación a su desarrollo. En las conclusiones en referencia al marco teórico y el estudio de casos, se presentan los principales resultados alcanzados para llegar al modelo teórico de innovación en el modelo de negocio que se contrasta mediante técnicas cuantitativas. A continuación, se expone el modelo de innovación del modelo de negocio al que se ha llegado tras el análisis exploratorio del estudio empírico y se expone las principales conclusiones alcanzadas en relación a cada uno de los elementos del modelo y su forma de relacionarse con otros elementos del modelo. Finalmente, se señalan las principales limitaciones que se han encontrado en esta investigación, así como las futuras líneas de investigación que se pretenden seguir.

### 5.2 CONCLUSIONES RELACIONADAS CON EL INTERÉS Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

En los últimos diez años, trece de los veintiséis nuevos entrantes en el Fortune 500 deben su éxito a innovaciones en el modelo de negocio del sector en el que compiten o han creado nuevos sectores. La innovación del modelo de negocio ha provocado la reestructuración de industrias enteras y ha distribuido billones de valor (Christensen et al., 2008). Incluso en sectores maduros y altamente competitivos hay ejemplos como Inditex, Ikea, Wal-Mart o Easyjet entre otros que han generado una proposición de valor que resulta diferencial sobre el resto de competidores del sector. Por ello, obtienen mejores resultados y más cuota de mercado a pesar de competir en sectores tan concurridos. En esta última década ha surgido **una nueva línea de investigación que analiza una característica común a todos ellos: su modelo de negocio es innovador con respecto a la mayoría de competidores del sector.**

En este sentido, resulta interesante analizar qué elementos comunes encontramos en todos ellos y qué los diferencian de los modelos de negocio tradicionales y cómo se relacionan esos elementos. En concreto, esta investigación busca **proponer un modelo de análisis holístico que identifique los elementos que componen un modelo de negocio innovador y las relaciones entre estos**. La identificación de este modelo de innovación del modelo de negocio (MIMN) es útil para identificar organizaciones que presenten modelos de negocio innovadores, ya sean potenciales competidores, potenciales colaboradores o incluso opciones de inversión. Aunque también se puede utilizar como modelo para **diseñar organizaciones con modelos de negocio innovadores o transformar organizaciones ya existentes**. Adicionalmente, tiene una importante **utilidad social** ya que a través de la creación de modelos de negocio sociales innovadores se pueden hacer grandes avances en la lucha contra la pobreza y la desigualdad, como ha demostrado el profesor Yunus con el Banco Grameen y el Grameen Danone Foods.

Asimismo se han obtenido los **cuatro objetivos específicos** propuestos en la introducción, que son: sistematizar las diferentes perspectivas sobre las definiciones de modelo de negocio (ver epígrafe 2.2.2, Tablas 2.1, 2.2 y 2.3); sistematizar los elementos que incluyen los diversos autores en la definición de modelo de negocio (ver epígrafe 2.2.3, Tablas 2.4, 2.5, 2.6 y 2.7); proponer una definición integradora de modelo de negocio (ver epígrafe 2.2.2.4); y finalmente, se identifican las principales características comunes que presentan las organizaciones con modelos de negocio innovadores (ver epígrafe 3.5.3.3, Tablas 3.1 y 3.2).

## **5.3 CONCLUSIONES RELACIONADAS CON EL MARCO TEÓRICO Y EL ESTUDIO DE CASOS CUALITATIVOS**

El estudio del modelo de negocio y la búsqueda de la innovación de este, como unidad de análisis estratégico, es bastante reciente (Davenport, Leibold y Voelpel, 2006; Skarzynsky y Gibson, 2008; Yunus et al., 2010; Gambardella y McGahan, 2010; Zott y Amitt, 2010; Teece, 2010). Por ello, **no hay una extensa literatura científica, ni líneas de investigación bien definidas al respecto**. Además, es una línea de investigación que surge de la propia praxis de las empresas, se trata de un conocimiento de tipo inductivo, ya que se sacan las conclusiones generales a partir de los casos observados en el entorno.

Analizando las definiciones aportadas por los diversos autores sobre el concepto de modelo de negocio se han dividido a los autores en tres escuelas, en función de dónde ponen el énfasis los diferentes autores: sistema generador de valor (Davenport et al., 2006; Christensen et al., 2008; Skarzynski y Gibson, 2008; Yunus et al., 2010; Teece, 2010), forma de arquitectura



organizacional (Viscio y Paternack, 1996; Timmers, 1998; Afuah y Tucci, 2000; Eisenmann et al., 2001; Schmid et al., 2001; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Afuah, 2004; Demil y Lecocq, 2010; Itami y Nishino, 2010; Gambardella y Mcgahan, 2010) y forma de operar efectiva o reflejo de su estrategia realizada (Hamel, 2000; Magetta, 2002; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010). A partir de las aportaciones de todos ellos se ha propuesto una definición integradora de modelo de negocio: ***“Un modelo de negocio es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de recursos y capacidades para realizar unas actividades interdependientes que conforman la arquitectura organizacional y que son el reflejo de la estrategia realizada”***. Se entiende por tanto que todo modelo de negocio incorpora cuatro elementos: **un sistema generador de valor, una cadena de valor** (sistema de actividades interdependientes), **procesos** (reflejo de la estrategia realizada) y **recursos y capacidades**.

Estos son los elementos que componen los modelos de negocio, pero si el modelo de negocio es de carácter innovador, supondrá que **estos elementos también serán innovadores**. Adicionalmente, se añade un nuevo elemento la **cultura innovadora** (Morcillo, 2006) que hace de nexo de unión entre los elementos.

En concreto, se pueden identificar los elementos en dos grupos. La proposición de valor innovadora y la innovación de la cadena de valor, están relacionados con el **diseño del modelo de negocio**. Mientras que los otros dos elementos: recursos y capacidades y procesos, tienen que ver con la **implantación efectiva del modelo de negocio**. Finalmente, **la cultura organizativa es el elemento integrador de todos ellos**.

Es destacable cómo en los dos elementos, que en este modelo forman parte del diseño del modelo de negocio: “proposición de valor” y “cadena de valor”, hay un consenso generalizado a la hora de incluirlos como elementos de todo modelo de negocio, ya sea innovador o no. Sin embargo, los elementos que forman parte de la implantación efectiva del modelo: “recursos y capacidades” y “procesos”, junto con la “cultura organizativa” no son incorporados por todos los autores. Es posible que esto se deba a que al ser una línea de investigación incipiente se esté prestando especial atención al proceso de diseño del modelo de negocio, que es el principal motor y diferencial de los modelos de negocio. **Desde este estudio se reclama una visión del modelo de negocio que incorpore también, los elementos que hacen posible esos modelos de negocio: “procesos” y “recursos y capacidades”. Y en especial, para los modelos de negocio innovadores, “la cultura de innovación” como elemento que da coherencia a los elementos del modelo de negocio.**

Mediante el estudio en profundidad de catorce casos de modelos de negocio innovadores de diferentes sectores se puede apreciar cualitativamente, que se observan una serie de ítems que

pueden ser agrupadas en estos cinco elementos. Adicionalmente se pretende fijar las relaciones entre los elementos, para definir un modelo teórico que será contrastado mediante un estudio empírico cuantitativo.

Figura 5.1 (Ídem Figura 3.5): Modelo del marco teórico a contrastar empíricamente

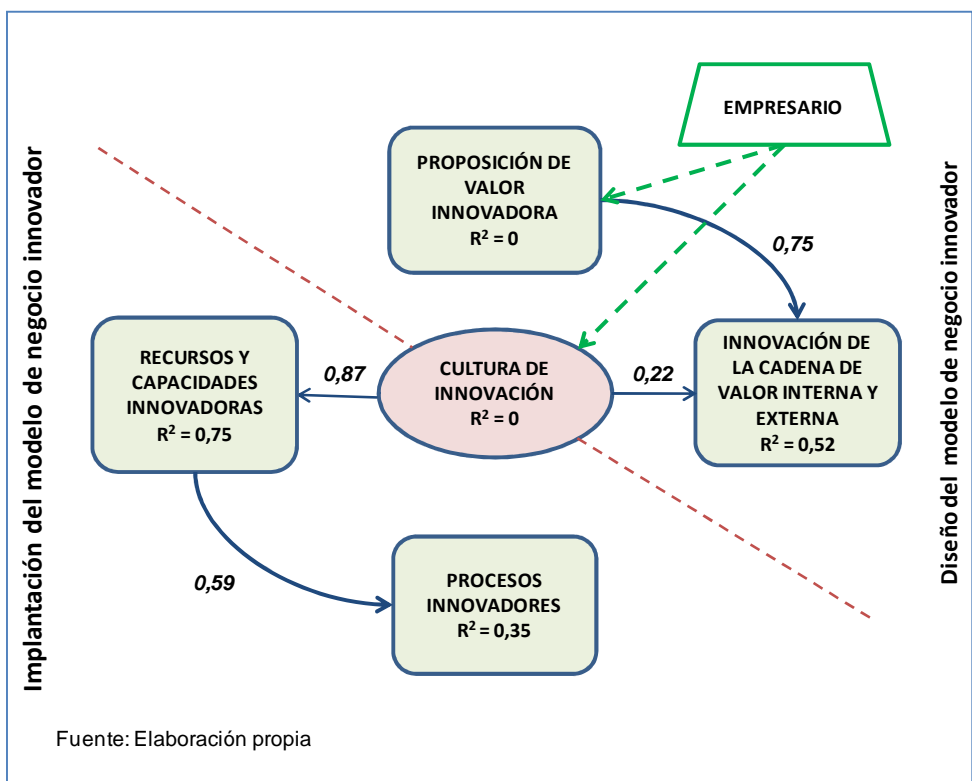


## 5.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXPLORATORIO DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Para realizar el análisis exploratorio del estudio empírico se selecciona la técnica estadística de **modelización mediante regresión de mínimos cuadrados parciales (PLS)**. Las razones que llevan a elegir esta técnica es que esta técnica está especialmente indicada para este tipo de análisis (Cepeda y Roldán, 2004); (Chin, 1998) ya que: se **dispone de pocos casos de estudio**, las **variables presentan una distribución no-normal** y el **marco conceptual sobre el que se basa no está sólidamente fundado**. Para el análisis cuantitativo se han utilizado las herramientas informáticas: SPSS 19.0. y el SMART-PLS 2.0. (Ringle et al., 2005)

El modelo resultante tras realizar el análisis y analizar los resultados es el siguiente:

Figura 5.2: Modelo de Innovación del modelo de negocio (MIMN)



Para facilitar el seguimiento entre la contrastación de las hipótesis del trabajo empírico y las conclusiones, se ha realizado el siguiente cuadro sintético dónde se desglosa la relación entre ambas partes del trabajo.

**Tabla 5.1: Relación entre hipótesis y conclusiones**

COMPONENTES DEL MODELO DE INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO		
H <sub>1.1</sub>	“Las organizaciones con modelos de negocio innovadores presentan una <b>cultura organizativa que fomenta la innovación continua</b> ”	CONCLUSIÓN I
H <sub>1.2</sub>	“Las organizaciones con <i>modelos de negocio innovadores incorporan una <b>proposición de valor innovadora</b> con respecto al resto de organizaciones del sector</i> ”	CONCLUSIÓN II
H <sub>1</sub> H <sub>1.3</sub>	“Las organizaciones con <i>modelos de negocio innovadores tienen una <b>cadena de valor innovadora</b> con respecto al resto de organizaciones del sector</i> ”	CONCLUSIÓN III
H <sub>1.4</sub>	“Las organizaciones con <i>modelos de negocio innovadores realizan los <b>procesos de una forma innovadora</b> con respecto al resto de organizaciones del sector</i> ”	CONCLUSIÓN IV
H <sub>1.5</sub>	“Las organizaciones con <i>modelos de negocio innovadores utilizan <b>recursos y capacidades innovadores</b> con respecto al resto de organizaciones del sector</i> ”	CONCLUSIÓN V
RELACIONES DEL MODELO DE INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO		
H <sub>2</sub>	“ <b>La existencia de una cultura de innovación continua influye positivamente</b> en que las organizaciones con un modelo de negocio innovador incorporen una <i>proposición de valor, tengan una cadena de valor, realicen procesos y utilicen recursos y capacidades que son innovadoras con respecto al resto de organizaciones del sector</i> ”	CONCLUSIÓN I, II, III, IV y V
H <sub>3</sub>	“Para las organizaciones con <i>modelos de negocio innovadores, la existencia de una <b>proposición de valor innovadora</b> influye positivamente en que su <b>cadena de valor sea innovadora</b> comparada con el resto de organizaciones del sector</i> ”	CONCLUSIÓN I y II
H <sub>4</sub>	“Para las organizaciones con <i>modelos de negocio innovadores, la existencia de una <b>cadena de valor innovadora</b> influye positivamente en que tengan unos <b>procesos innovadores</b> con respecto al resto de organizaciones del sector</i> ”	CONCLUSIÓN II y III
H <sub>5</sub>	“Para las organizaciones con <i>modelos de negocio innovadores, la utilización de <b>recursos y capacidades innovadores</b> influye positivamente en que se realicen <b>procesos innovadores</b> con respecto al resto de organizaciones del sector</i> ”	CONCLUSIÓN III y IV
H <sub>6</sub>	“Para las organizaciones con <i>modelos de negocio innovadores, la utilización de <b>recursos y capacidades innovadoras</b> influye positivamente en que tengan una <b>proposición de valor innovadora</b> con respecto al resto de organizaciones del sector</i> ”	CONCLUSIÓN I y IV

### **CONCLUSIÓN I: “PROPOSICIÓN DE VALOR INNOVADORA”**

El modelo de innovación en modelos de negocio incorpora el constructo “proposición de valor innovadora”. Esta proposición de valor se fundamenta en una **forma original para satisfacer necesidades diferentes de los clientes**, a través de la eliminación de todo aquello que el cliente no valora especialmente y potenciar todo aquello que el cliente sí valora. Por ejemplo, se aprecia como empresas como el Circo del Sol ha eliminado los animales del espectáculo; o como IKEA ha eliminado el montaje o el transporte; o como Easyjet han eliminado las comidas o el peso de equipaje ilimitado. Sin embargo, han sabido potenciar lo que el cliente si valora especialmente. Como puede ser un espectáculo diferenciado en el caso del Circo del Sol o un precio bajo en el caso de Easyjet o IKEA. Para cada uno de los catorce casos analizados hay una proposición de valor innovadora con respecto a sus competidores. Algunos siguen una estrategia genérica de diferenciación y otros de liderazgo en costes, pero su elemento común es que, es una proposición de valor que pocos pueden ofrecer en el sector. Además, algunos modelos de negocio innovadores consiguen nuevas fuentes de ingresos, como la venta de música en red para Apple o los ingresos por publicidad en vuelo para las compañías de bajo coste.

Adicionalmente estos modelos de negocio innovadores suelen presentar **círculos virtuosos** que potencian todavía más las sinergias de tener una proposición de valor innovadora. Tal como recoge Casadesus-Masanell y Ricart (2007): *“Los modelos de negocio que presentan círculos virtuosos que mejoran la consecución de objetivos, presentan crecimiento. La propia existencia de círculos virtuosos pueden generar diferentes valores para la organización como: el efecto de red, en el caso de Ebay; o la mejora del poder de negociación, en el caso de los grandes supermercados; o una importante cuota de mercado para los estándares de software como Oracle o Microsoft”*.

También es importante destacar, que **esta proposición de valor está diseñada por el empresario como innovador** (Schumpeter, 1912). En todos los casos analizados ha sido este el ideólogo de esta proposición de valor innovadora. La fidelidad a esta proposición de valor, incluso en los momentos difíciles (p.e. caso Mercadona), han hecho posible que se abrieran camino, especialmente al principio, frente a organizaciones con unos recursos y capacidades mucho más desarrolladas.

Finalmente, destacar la **fuerte influencia que ejerce la proposición de valor innovadora sobre que la cadena de valor sea innovadora** ( $B = 0,75$ ,  $p\text{-value} < 0,001$ ). Si una organización tiene una proposición de valor distinta que sus competidores, es razonable pensar que realizará actividades distintas, es decir tendrá una cadena de valor innovadora. Como considera Porter

(1996): *“La estrategia competitiva consiste en ser diferente. **Supone deliberadamente elegir una serie de actividades para entregar un conjunto único de valores**”.*

## **CONCLUSIÓN II: “CADENA DE VALOR INNOVADORA”**

El modelo de innovación en modelos de negocio incorpora el constructo “cadena de valor innovadora”. Esta, se refiere tanto a la **realización de actividades distintas**, como a **de qué forma se posiciona la organización dentro de la cadena de valor del sector**. Es decir, cómo se posiciona dentro del sector, ya sea mediante integraciones de actividades que otros competidores subcontratan o mediante la firma de acuerdos estratégicos con proveedores o clientes intermedios.

En todos los casos analizados se ha detectado modificaciones considerables con el resto de competidores de su sector. Por ejemplo, la cadena de valor de Inditex está integrada desde el diseño de la prenda hasta su comercialización. También el caso Apple que integra casi todo, especialmente en cuanto a elaboración de tecnología propia. **Las actividades de la cadena de valor que no integran crean vínculos muy fuertes con sus proveedores o clientes intermedios mediante acuerdos estratégicos**. Por ejemplo Mercadona, Wal-Mart, Dell, Amazon y muchos de los casos analizados crean fuertes vínculos a largo plazo con sus stakeholders principales de forma que quedan casi integrados en sus cadenas de valor mediante alianzas estratégicas.

Este elemento del modelo **se explica en un 52% ( $R^2 = 0,52$ ) por el efecto conjunto de dos elementos del modelo: una cultura innovadora y la existencia de una proposición de valor innovadora**. De estos dos factores el que tiene una mayor influencia es la existencia de una proposición de valor innovadora con un coeficiente de regresión de 0,75, frente al 0,22 de la cultura de innovación. Tal como se ha destacado en la conclusión I, si la proposición de valor es distinta, también lo será la forma de generar valor mediante las actividades. Con respecto a la influencia de la cultura organizativa sobre la cadena de valor, la generación de valor para el cliente supone generar valor en cada eslabón de la cadena de valor. **Si todos los miembros de la organización asumen la innovación como un valor cultural, es muy probable que se generen innovaciones en los diferentes eslabones de la cadena de valor**. Esa es la razón por la que modelos de negocio innovadores como Mercadona, Apple, Google, el Circo del Sol o Inditex cuidan con esmero a los empleados que portan el conocimiento (Bueno y Salmador, 2000; Navas y Ortiz, 2002; Aramburu et al., 2006; Martín et al. 2011a, 2011b), necesario para desarrollar su cultura de innovación.

### **CONCLUSIÓN III: “PROCESOS INNOVADORES”**

El modelo de innovación en modelos de negocio incorpora el constructo “procesos innovadores”. En los casos analizados se ha detectado que en general, **los procesos son más innovadores, eficaces, eficientes que la mayoría de sus competidores**. En este sentido, todas las organizaciones analizadas son un ejemplo dentro de su sector de alguna de estas cualidades. De esta forma, por ejemplo, los procesos de Wal-Mart, Zara, Ikea, Southwest Airlines o Dell son un ejemplo a tratar imitar por el resto de competidores de su sector.

**Adicionalmente, tratan de incorporar al cliente**, en la medida de lo posible, **en los procesos de la organización**. Esta incorporación se produce principalmente por tres razones: Se considera que **el cliente prefiere no pagar por algo que sabe hacer él**. Por ejemplo: IKEA (montaje), Zara (arreglos de ropa), líneas de bajo coste (comida, compra billete) entre otros; Porque **se aprovecha una tecnología novedosa que le permite personalizar el servicio**. Por ejemplo: Netflix, Apple, Dell, Amazon o Google. Y finalmente porque **la incorporación del cliente en el proceso hace posible un modelo de negocio que no es posible sin su participación**. Este último es característico de los modelos de negocio sociales como: Grameen Bank y Grammen (la confianza entre pequeños grupos de clientes sustituyen a los activos colaterales bancarios) y Grameen Danone Foods (el cliente participa en la distribución del producto. La incorporación del cliente en los procesos de los modelos de negocio innovadores es una línea de investigación muy interesante, en especial su relación con los modelos de negocio sociales.

Este elemento del modelo **se explica en un 35% ( $R^2 = 0,347$ ) por el efecto de la existencia de recursos y las capacidades innovadoras**. En efecto, para poder realizar procesos innovadores será necesario disponer de recursos y capacidades innovadoras. Hay muchos ejemplos de esta relación entre los casos analizados, como por ejemplo en el caso Wal-Mart. Gracias a que Wal-Mart fue pionero en la utilización de recursos como la aplicación del GPS o las comunicaciones vía satélite y la utilización de los últimos programas en optimización de pedidos, Wal-Mart dispone de unos de los mejores sistemas de logística del mundo. Con lo cual consigue reducir los costes de transporte y mejorar los tiempos de servicio, aumentando así la capacidad de respuesta. Desde el año 2004 está invirtiendo en una tecnología para poder emitir el ticket de compra pasando el carrito por un arco magnético. Esta tecnología no está madura, pero en su día estiman que conseguirá reducir los costes operativos en un 6% y mejorará la satisfacción del cliente.

Finalmente, destacar cómo la cultura organizativa no tiene una influencia directa sobre que los procesos sean innovadores, pero si tiene una influencia indirecta a través del elemento “recursos y capacidades innovadoras”.

#### **CONCLUSIÓN IV: “RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS”**

El modelo de innovación en modelos de negocio incorpora el constructo “recursos y capacidades innovadoras”. Este elemento del modelo se refiere a cómo este tipo de organizaciones consiguen disponer de los mejores y recursos y capacidades para poder ofrecer su propuesta de valor diferenciadora. **Recursos y capacidades como las personas, la tecnología, los canales de distribución, la gestión del conocimiento, la innovación o la capacidad de responder rápidamente, son distintivos de estas organizaciones.** Entre los casos analizados hay multitud de ejemplos que confirman este elemento como crítico de su modelo de negocio. Es destacable la importante avidez de estas empresas por la **innovación continua y la utilización de una mejor tecnología.** Así como su capacidad para dar una **respuesta rápida a las necesidades de los clientes.** También resulta de especial interés, cómo para un importante grupo de organizaciones con un modelo de negocio innovador es crítico el **cuidado de sus trabajadores,** como recursos esencial. En ocasiones esta ponderación de los empleados, al menos de los más críticos, pasan a formar parte de la cultura organizativa de organizaciones como Apple, Google, Mercadona, Southwest Airlines, Zara (las encargadas de tienda) o IKEA (los diseñadores y responsables de tienda) entre otros. Estos son los canalizadores del conocimiento, la innovación y sobre todo son la parte visible de la empresa ante los clientes.

Este elemento del modelo **se explica en un 75% ( $R^2 = 0,754$ ) por el efecto de la existencia de una cultura organizativa de innovación.** Este resultado es lógico, ya que las organizaciones con modelos de negocio innovadores, incorporan la capacidad de innovar, como un valor crítico de la organización, de esta forma, pasa a ser parte de la cultura organizativa. Cuando un valor es incorporado dentro de la cultura de la organización se graba en la conciencia de todos sus miembros y por tanto actúan en consecuencia. Por tanto, si los miembros de una organización, ya sea individualmente o como grupo, buscan la innovación, es muy posible que acaben teniendo unos recursos y unas capacidades distintivas de otras organizaciones que no incorporen este valor en su cultura. En todos los casos analizados el fundador ha realizado un papel crítico a la hora de inculcar este valor en la organización y de potenciar que su organización disponga de los mejores recursos y capacidades disponibles para satisfacer su proposición de valor.

La utilización de recursos y capacidades innovadoras influye en que los procesos sean innovadores ( $\beta=0,59$  /  $p\text{-value} < 0,001$ ). Hasta el punto que el elemento “procesos innovadores” es explicado en un **35% ( $R^2 = 0,35$ )** por la innovación en los recursos y capacidades. **Si se dispone de mejores Recursos y capacidades, se obtendrán recursos más innovadores, eficaces y eficientes.**



### **CONCLUSIÓN V: “CULTURA ORGANIZATIVA DE INNOVACIÓN”**

El modelo de innovación en modelos de negocio incorpora el constructo “cultura organizativa de innovación”. **La innovación es una capacidad crítica** que tienen algunas organizaciones, **pero también es un valor que, si se incorpora a la cultura de las organizaciones, se obtiene una cultura organizativa de innovación**. De esta forma se explican algunas de las transformaciones que se aprecian en diversos sectores en estos últimos años: *“la innovación es la responsable de la creación de nuevos sectores y es la base de la competencia y de la ventaja competitiva”* (Grant, 2002) o *“el nacimiento de nuevos modelos de negocio es un punto crítico que hace pensar que nos dirigimos a una economía basada en la innovación”* Davenport, Leibold y Voelpel (2006).

En todos los casos analizados se aprecia que **hay una fuerte cultura organizativa que fomenta la innovación**. Pero no sólo en los aspectos clásicos de las culturas de innovación (Morcillo, 2006), sino además se han detectado otros adicionales como un espíritu por identificar qué es prioritario para el cliente o una propensión a que participe el cliente entre otras. Se destacan entre todas: **El compromiso de la organización con la innovación continua, la continua vigilancia tecnológica y comercial y el análisis continuo de nuevos recursos y capacidades necesarios para desarrollar el modelo de negocio**. Para todas las organizaciones analizadas, el compromiso de todos sus miembros con estos criterios es crítico. La excepción a esta regla son los modelos de negocio sociales que por la situación de su entorno consideran estos elementos importantes, pero no críticos.

La cultura innovadora no está influida por ningún elemento del modelo, sin embargo, en todos los casos analizados se ha detectado una fuerte influencia del empresario en concienciar a estas organizaciones de lo importante que resulta la innovación para el desarrollo del modelo de negocio. Este mensaje ha calado hondo y se ha convertido en un valor corporativo asumido por todos los miembros de la organización. De forma que ha pasado a formar parte de la cultura de la organización. Por tanto, del análisis de casos, se desprende que **el empresario tiene una fuerte relación con que la cultura organizativa sea innovadora**.

La **cultura innovadora influye positivamente en dos elementos del modelo: “la cadena de valor innovadora” (0,22) y “los recursos y capacidades innovadoras” (0,87)**. Sin embargo, el modelo empírico cuantitativo ha demostrado que no existe relación con los otros dos elementos del modelo: “proposición de valor innovadora” y “procesos innovadores”.

## **CONCLUSIÓN VI: EL PAPEL DEL EMPRESARIO COMO INNOVADOR**

La búsqueda de nuevas necesidades para los clientes y tratar de satisfacerlas está implícito en la naturaleza del empresario. Así lo indicó Schumpeter (1912) en la teoría sobre el empresario innovador: *“la principal actividad del empresario es innovar para satisfacer las necesidades de los clientes, creando innovaciones técnicas y comerciales en un medio competitivo en el que deben asumir continuos riesgos”*. En el siglo XXI el empresario sigue asumiendo riesgos y siendo innovador pero adaptado al entorno actual que es más complejo.

Este estudio no analiza en profundidad la relación entre el empresario y los elementos del modelo de negocio innovador, pero si se desprende como resultado cualitativo, que en todos los casos analizados existe un fuerte liderazgo e influencia ejercida por el empresario. Adicionalmente se desprende del estudio, como hay dos elementos del modelo que no dependen de ningún otro elemento: la proposición de valor innovadora y la cultura innovadora.

En todos los casos analizados es el empresario como innovador, el que genera la proposición de valor innovadora inicial. Esta es la clave del negocio, especialmente en los primeros años en los que sus recursos y capacidades son muy inferiores al resto de organizaciones del sector. Empresarios como Amancio Ortega, Steve Jobs, Sam Walton o Ingvar Kamprad por poner un ejemplo, fueron revolucionarios en sus inicios por ser fieles a una “idea de negocio” o proposición de valor innovadora. Por tanto, parece razonable concluir estimando una fuerte relación entre el empresario y la proposición de valor innovadora.

También se puede apreciar, como en todos los casos analizados, esos empresarios han demostrado una fuerte tendencia hacia la innovación, que han incorporado como valor a la cultura organizativa. Por tanto, también se puede concluir que el empresario tiene una fuerte influencia sobre la cultura de innovación en las organizaciones que presentan modelos de negocio innovadores.

## 5.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En toda investigación siempre existen una serie de limitaciones que hay que tener en cuenta a la hora de abordar e interpretar los resultados. Estas limitaciones existen ya que en las ciencias sociales no siempre se puede observar el objeto a estudiar de una forma directa. Asimismo, no siempre es posible obtener una escala bien definida de los elementos que se desean medir del objeto a estudiar.

En esta investigación se han encontrado las siguientes limitaciones:

1. **Se han analizado sólo catorce casos de estudio.** Para cualquier investigación, en especial si se desea aplicar métodos cuantitativos, es recomendable utilizar un número lo más grande posible de casos de análisis. En este caso se han analizado catorce casos por las siguientes razones:
  - a. Se han seleccionado aquellos casos más significativos de modelos de negocio innovadores, para cada sector analizado. Por tanto, **no se busca una elevada cantidad de casos, sino una elevada calidad y segmentación de estos.**
  - b. Cada caso ha sido analizado en profundidad por lo que el consumo de recursos para cada uno es superior al manejo de datos provenientes de encuestas. En este sentido, se han eliminado las incertidumbres relacionadas con el trabajo con encuestas como: si la persona firmante es la que realmente rellena la encuesta o si la encuesta es rellena con interés por el encuestado.
  - c. Aunque el número de casos es bajo, para el estudio cualitativo **se encuentra dentro del margen recomendado** (Eisenhardt, 1989). Por su parte, en el estudio cuantitativo se ha utilizado una **técnica de análisis estadístico que requiere un bajo número de casos** (Chin, 1998; Cepeda y Roldán, 2004) como es la modelización mediante mínimos cuadrados parciales (PLS).
  - d. En cualquier caso, se considera que aunque es posible que los resultados no hubieran variado significativamente, la utilización de más casos le hubiera dado una mayor solidez y fiabilidad al estudio.
2. **Se han utilizado observaciones indirectas,** mediante el análisis de los casos realizados por autores relevantes o publicaciones científicas del área que sí están basados en observaciones directas como, entrevistas con los presidentes o primeros ejecutivos de estas organizaciones. Se ha utilizado esta técnica de captación de datos por estas razones:

- a. La utilización de estudios cualitativos realizados exclusivamente mediante observaciones secundarias “*secondary analysis*” **es una línea metodológica que está siendo desarrollada recientemente en el ámbito de las ciencias sociales** (Corti y Thomson, 2003, 2004; Barbour y Eley, 2007), de forma que se utilizan las observaciones directas de otros investigadores en un proceso de reconstrucción de los datos para obtener los objetivos de la investigación (Moore, 2006).
  - b. El **nivel de complejidad de los temas investigados**, exigirían que el interlocutor tuvieran un conocimiento de la organización y de la estrategia de esta al máximo nivel. Por tanto, los únicos interlocutores válidos para poder realizar una técnica de recogida de datos directa fiable serían la alta dirección de la compañía, preferiblemente su máximo ejecutivo. Ante la **imposibilidad de fijar entrevistas personales con estos altos ejecutivos** y las dudas razonables sobre que sean ellos los que vayan a rellenar las encuestas, se ha realizado la investigación mediante observaciones secundarias de alta fiabilidad.
  - c. Las preguntas realizadas en **el cuestionario trata temas sensibles para la estrategia de las organizaciones** implicadas en el estudio por lo que es posible que no quisieran participar o al menos, es difícil que sean francas con las respuestas.
  - d. **Recursos disponibles.** Con esta metodología se consigue acceder a una mayor información sobre las empresas, con un menor consumo de recursos, ya que la elaboración de muchos de esos casos ha sido el trabajo de muchos meses de investigadores tan relevantes como Porter (1999), Ghemawat (2002, 2006 y 2007), Nueno (2006), Yoffie (2005 y 2008) o Casadesus-Masanell (2010) entre otros. Muchos de los datos obtenidos por estos investigadores, así como las entrevistas realizadas a directivos de estas empresas, no se hubieran podido realizar con los recursos disponibles para esta investigación.
  - e. A pesar de estas razones hubiera mejorado los resultados de la investigación y la fiabilidad de los datos obtenidos, si se hubiera podido obtener observaciones directas, en especial entrevistas en profundidad con algún presidente o alto directivo de las organizaciones estudiadas.
3. **Posible grado de subjetividad en las valoraciones.** Para realizar el análisis exploratorio del estudio empírico, se han convertido los datos cualitativos a valores cuantitativos para poder tratarlos de una forma objetiva mediante la técnica estadística PLS “Path Least Square Regression”. Para aumentar la objetividad de las valoraciones **se han justificado cualitativamente todas valoraciones realizadas** (anexo II). De esta forma

cualquier investigador que desee continuar con esta línea de investigación puede revisar estas valoraciones y así no tener que partir de cero. En este sentido, hay que destacar la dificultad de estas valoraciones, dada la naturaleza multidimensional y multicriterio de las variables y su aplicación para diversos sectores complican la utilización de métricas comparables. Este mismo problema viene ocurriendo en otras líneas de investigación recientes, como por ejemplo, el caso del capital intelectual (Bueno, 1998, 2004b; Navas y Ortiz, 2002; Martín, Navas, Alama y López, 2006).

4. En el modelo propuesto se han definido un amplio número de variables y de relaciones entre los constructos. Por ello al efectuar la modelización se han prescindido de aquellas variables con factores de carga bajos y de aquellas relaciones entre constructos con un bajo poder explicativo. Este proceso de depuración, es interesante desde el punto de vista del análisis, pero no deja de ser una simplificación con la que se pierde información, aunque sea en grado mínimo.

## 5.6 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Algunas de las líneas de investigación planteadas son:

- **Estudio sobre la existencia de organizaciones con modelos de negocio innovadores entre las Nuevas Empresas de Base Tecnológica (NEBTs) españolas de los Parques Científicos españoles.**

**Esta línea de investigación está actualmente en curso** y trata de responder a la siguiente pregunta: ¿Son los Parques Científicos españoles viveros para organizaciones con modelos de negocio innovadores?

**Esta tesis ha sido realizada como trabajo preliminar para el desarrollo de este trabajo de investigación.** Para identificar aquellas NEBT que presenten un modelo de negocio innovador es necesario tener un modelo de medida. Esta tesis trata de examinar el marco conceptual más relevante hasta la fecha para determinar un modelo teórico y luego contrastarlo y perfeccionarlo con el estudio de casos extremos de organizaciones exitosas con modelos de negocio innovadores.

La razón por la que se selecciona las NEBTs como espacio muestral es por su decidida apuesta por la cultura organizativa de innovación continua que es un elemento necesario en los modelos de negocio innovadores. Además, se han tenido en cuenta otras razones:

- Se trata de una población de empresas que gestionan innovaciones técnicas de primer nivel. Es por tanto interesante analizar la relación que pueda existir entre innovación tecnológica y de modelo de negocio.
- La cercanía de los Parques Científicos con centros de conocimiento como las universidades les aportan unas sinergias y complementariedades entre el mundo académico y el empresarial.
- Los integrantes de las NEBTs suelen tener perfiles intensivos en conocimiento y elevada cualificación.
- Finalmente, estas empresas se supone que estarán abiertas a cualquier fuente de ventaja competitiva para su supervivencia durante los primeros años. La posibilidad de obtener un modelo de negocio innovador con respecto al resto de empresas establecidas en el sector, puede ser una fuente de ventaja competitiva crucial para sustentarse en los difíciles primeros años de toda empresa.

- **Estudio confirmatorio a partir de este estudio exploratorio.**

Sería interesante confirmar la validez del modelo de innovación del modelo de negocio (MIMN) que se ha propuesto en este estudio mediante entrevistas con los principales ejecutivos de alguna de las catorce empresas analizadas. Por su proximidad geográfica se estima que es más factible consultar a los directivos de Inditex o Mercadona.

- **Estudio para tratar de identificar el tipo de liderazgo más común entre los fundadores de modelos de negocio innovadores.**

Sería interesante analizar el tipo de liderazgo organizativo de los fundadores de organizaciones con modelos de negocio innovadores para determinar si hay elementos comunes entre ellos. Es decir, tratar de identificar una relación entre las características del líder y del modelo de negocio innovador. Una posible aproximación a este punto sería a través de la influencia del líder en la cultura organizativa.

- **Estudio en profundidad sobre las proposiciones de valor innovadoras de los modelos de negocio innovadores.**

Analizar en detalle cuáles son los puntos fuertes de las proposiciones de valor innovadoras, en qué se parecen y cómo consiguen generar un valor superior para los clientes.

- **Estudio sobre las estructuras organizativas flexibles en las organizaciones con modelos de negocio innovadores.**

Analizar cómo es la estructura organizativa de las organizaciones con modelos de negocio innovadores. Se espera obtener a priori que serán planas y flexibles, pero es posible que tengan otras características comunes.

- **Estudio sobre la incorporación del cliente a los procesos en los modelos de negocio sociales.**

Analizar cómo se puede incorporar el cliente en los procesos para crear modelos de negocio innovadores en sectores a los que las personas más pobres no pueden acceder.

- **Estudio sobre obtención de ventajas competitivas mediante la innovación en el modelo de negocio.**

Esta es una línea de investigación muy interesante pero difícil de abordar. Las organizaciones que tienen modelos de negocio innovadores pueden llegar a obtener ventajas competitivas muy interesantes sobre sus competidores. Por ello, sería interesante fijar una metodología para que las organizaciones busquen ventajas competitivas en la innovación de su propio modelo de negocio.

- **Estrategias colaborativas con los grupos de interés versus estrategias de abuso de poder de negociación en los modelos de negocio innovadores.**

Se puede apreciar cómo algunas de estas organizaciones que presentan modelos de negocio innovadores tienen una relación más colaborativa con otros stakeholders, en especial con los que afectan a su cadena de valor, proveedores y clientes intermedios. Esto supone en muchos casos no ejercer un abuso sobre su poder de negociación, en detrimento de una estrategia de alianzas y cooperación. Sería interesante analizar cuál de las dos estrategias genera más ventajas competitivas a largo plazo.

- **El papel del empresario innovador como creador de modelos de negocio innovadores.**

Esta línea está vinculada al análisis de la psicología de los fundadores de los modelos de negocio innovadores más exitosos. Se pretendería determinar cómo llegan a imprimir sus valores personales dentro de la cultura organizativa, especialmente el de la innovación y analizar cuál es el proceso mental que utilizan para llegar a diseñar proposiciones de valor tan innovadoras.





## BIBLIOGRAFÍA

- AFUAH, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- AFUAH, A. y TUCCI, C. (2000). *Internet business models and strategies: Text and cases*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- AFUAH, A. y TUCCI, C. (2003). *Internet business models and strategies*. New York: McGrawHill.
- ANSOFF, I. (1977). *Estrategia empresarial*. McGraw-Hill
- ARAMBURU, N. (2000). *Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: Implicaciones estratégicas y organizativas*. Universidad de Deusto. San Sebastián.
- ARAMBURU, N., SAENZ, J. y RIVERA, O. (2006). Fostering innovation and knowledge creation: the role of management context. *Journal of knowledge management*, 10: 157-168.
- ARAMBURU, N. & SAENZ, J. (2007). Promoting people-focused knowledge management: the case of IDOM. *Journal of knowledge management*, 11, 72-81.
- ARIAS, B. (2008) *Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con LISREL, AMOS y SAS*. Seminario de Actualización en Investigación sobre Discapacidad SAID 2008.
- BADEN-FULLER, C. y MORGAN, M. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43: 156-171.
- BARALDI, E. (2008). Strategy in Industrial Networks: Experiences from IKEA. *California Management Review*, 50-4: 99-126.
- BARCLAY, D., HIGGINS, C. y THOMPSON, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies*, 2: 285-309.
- BARBOUR, S. y ELEY, S. (eds.) (2007). Refereed special section: reusing qualitative data. *Sociological Research Online*, 12(3). [www.socresonline.org.uk/12/3/contents.html](http://www.socresonline.org.uk/12/3/contents.html).
- BARR, P. (2004). Current and potential importance of qualitative methods in strategy research. En D. Ketchen y D. Bergh (Eds.), *Research methodology in strategy and management*, Elsevier, Oxford, pags. 165-188.
- BLANCO, M. y GUTIÉRREZ, S. (2008a). Caso Mercadona: El empleo del modelo de gestión de la calidad total en el sector de la distribución comercial en España. *Universia Business Review*, 17: 40-63.

BLANCO, M. y GUTIÉRREZ, S. (2008b). Caso Mercadona: Un modelo de gobierno corporativo que permite un comportamiento ético. *M@n@gement*, Volume 11, No 2, pp. 161-189.

BRANDENBURGER, A. y NALEBUFF, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.

BRANDENBURGER, A. M. y STUART, H. W. (1996). Value-based Business Strategy. *Journal of Economics y Management Strategy*, Vol. 5, pp. 5-24.

**Boletín Intellectus**. 2010. "La urgente evolución de la sociedad de la información a la del conocimiento: el reto de la innovación. IADE Abril, nº 16: 23.

BUENO, E. (1980) "*Introducción a la edición española*" de Klir, G.J.: *Teoría General de Sistemas (un enfoque metodológico)*. Madrid: ICE.

BUENO, E. (1996). *Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.

BUENO, E. (1998). El capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 53: 207-229.

BUENO, E. (2004a). *Curso básico de Economía de la Empresa: Un enfoque de organización*. Madrid, 4ª ed.: Pirámide.

BUENO CAMPOS, E. (2004b). Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles. *Economía industrial*, 13-26.

BUENO, E., MORCILLO, P. y RODRIGUEZ, J. M. (1997). Management of technology: Proposal for a diagnosis model. *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 8, pp. 63-87.

BUENO, E., MORCILLO, P. y SALMADOR, M. P. (2006). *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.

BUENO, E. y SALMADOR, M. P. (2000). *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*. Madrid: Instituto Euroforum Escorial.

BUENO, E. y SALMADOR, M. P. (2003). Knowledge management in the emerging strategic business process: information, complexity and imagination. *Journal of knowledge management*, 7: 5-17.

BUENO, E., SALMADOR, M. P., MARTÍN, J. I. y MERINO, C. (2006). *Dirección Estratégica: Desarrollo de la estrategia y análisis de casos*. Madrid: Pirámide.

CABALLERO, A. J. (2006) *SEM vs. PLS: Un enfoque basado en la práctica*. IV Congreso de Metodología de Encuestas. Pamplona, 20 al 22 de septiembre.

CAMERON, K. S. y QUINN, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass Inc Pub.

CASADESUS-MASANELL, R. y AUCOIN, M. (2010). *Cirque du Soleil, The High-Wire Act of Building Sustainable Partnerships*. Harvard Business School Case.

CASADESUS-MASANELL, R., NALEBUFF, B. J. y YOFFIE, D. (2007). *Competing Complements*. Net Institute working paper.

CASADESUS-MASANELL, R. y RICART, J. (2007). *Competing through business models*. IESE Research Papers.

CASADESUS-MASANELL, R. y RICART, J. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43, 195-215.

CASADESUS-MASANELL, R. y YOFFIE, D. (2007). Wintel: Cooperation and Conflict. *Management Science*, Vol. 53, pp. 584-598.

CASANI, F. (1995). Una aproximación empírica a la cooperación inter-empresarial en España. *Información Comercial Española*, ICE, 25-41.

CASANI, F., LUQUE, M., SORIA, P. & RODRÍGUEZ, J. (1996). La problemática del outsourcing. *Economistas*, 14, 86-98.

CASANI, F.; BUENO, E., y LIZCANO, J. (1999). Formación de la estrategia empresarial: un análisis de las dinámicas del proceso estratégico. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 195-217.

CEPEDA, G. y ROLDÁN, J. L. (2004) *Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas*. XIV Congreso Nacional ACEDE.

CEPEDA, G. (2006) La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudio de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29:57-82

COLLINS, J. y PORRAS, J. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74: 65-78.

CORTI, L. et al. (eds.) (2000). Text . Archive . Re-analysis, *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(3). [www.qualitative-research.net/fqs/fqs-e/inhalt3-00-e.htm](http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs-e/inhalt3-00-e.htm).

CORTI, L. y THOMPSON, P. (2003). Secondary Analysis of Archive Data in C. Seale et al. (eds.) *Qualitative Research Practice*, London: Sage Publications, [www.uk.sagepub.com/booksProdTOC.nav?prodId=Book224935](http://www.uk.sagepub.com/booksProdTOC.nav?prodId=Book224935).

CORTI, L., WITZEL, A. y BISHOP, L. (eds.) (2005). Secondary analysis of qualitative data, *Forum Qualitative Sozialforschung*, 6(1). [www.qualitative-research.net/fqs/fqs-e/inhalt1-05-e.htm](http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs-e/inhalt1-05-e.htm).

CRESWELL, J. W. Y CLARK, V. L. P. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Wiley Online Library.

CRESWELL, J., HANSON, W., CLARK, V., PETSKA, K y CRESWELL, J. (2005). Mixed Methods Research Designs in Counseling Psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52, 224

CRONBACH, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16: 297-334.

CHAPMAN, M. (2006). Building an innovative organization: consistent business and technology integration. *Strategy y Leadership*, 34: 32-38.

CHESBROUGH, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43: 354-363.

CHESBROUGH, H. y ROSENBLOOM, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11: 529-555.

CHESBROUGH, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

CHESBROUGH, H. W. (2007). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.

CHIN, W. W. (1998a). Issues and opinion on structural equation modeling. *Management Information Systems Quarterly*, 22, 3.

CHIN, W. W. (1998b). The partial least squares approach for structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, pp. 295-336.

CHIN, W. W., MARCOLIN, B. L. y NEWSTED, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14: 189-217.

CHRISTENSEN, C., JOHNSON, M. y KAGERMANN, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 50-59.

DAHAN, N. M., DOH, J. P., OETZEL, J. y YAZIJI, M. (2010). Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning*, 43: 326-342.

DAVENPORT, T., LEIBOLD, M. y VOELPEL, S. (2006). *Strategic Management in the Innovation Economy: Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*. Erlangen: Publicis Wiley.

DELOITTE (2007), *Global Powers of Retailing 2006*.

DELL, M. (2008). *The Early Entrepreneurial Years in Starting a Business*. Boston: Harvard Business School Press.

DEMIL, B. y LECOCQ, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43: 227-246.

DRUCKER, P. (1990). *The emerging theory of manufacturing*. HARVARD BUSINESS REVIEW, 68, 94-102.

DRUCKER, P. F. (1956). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row Publishers.

ECCLES, R., CHENG, B. y THYNE, S. (2010) *Southwest Airlines One Report*. Harvard Business School Case.

EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*: 532-550.

EISENHARDT, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *The Academy of Management Review*, 16: 620-627.

EISENHARDT, K. M. y GRAEBNER, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50: 25-32.

EISENMAN, T. (2010) *Google Inc. Teaching note*. Harvard Business School Case.

EISENMAN, T. y EDELMAN, B. (2010) *Google Inc.*, Harvard Business School Case.

EISENMANN, T. R., HALLOWELL, R. y TRIPSAS, M. (2001). *Internet business models: texts and cases*. New York, NY: McGraw-Hill, Inc.

ELKINGTON, J. y HARTIGAN, P. (2008). *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

FORNELL, C. y LARCKER, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.

FOSTER, R. N. y KAPLAN, S. (2001). *Creative Destruction: From "built to last" to "built to perform"*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall.

GAMBARDELLA, A. y MCGAHAN, A. M. (2010). Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43: 262-271.

GHEMAWAT, P. (1991). *Commitment*. Boston: Free Press.

GHEMAWAT, P. (1999) ***Teaching Notes: Case Leadership online: Amazon.com vs. Barnes y Noble***. Harvard Business School Case.

GHEMAWAT, P. (2004) ***Leadership Online: Amazon.com vs. Barnes y Nobles***. Harvard Business School Case.

GHEMAWAT, P. (2007) ***Wal-Mart Stores Discount Operations, Inc.*** Harvard Business School Cases.

GHEMAWAT, P. y BRADLEY, S. (2002) ***Wal-Mart Stores, Inc.***, Harvard Business School Cases.

GHEMAWAT, P., BRADLEY, S. P. y FOLEY, S. (1996) ***Wal-Mart Stores***. Boston, Harvard Business School Case.

GHEMAWAT, P. y NUENO, J. (2006) ***Case Zara, fast fashion***. Boston, Harvard Business School Study Case.

GOVINDARAJAN, V. y TRIMBLE, C. (2004). Strategic innovation and the science of learning. ***MIT Sloan Management Review***, 32:57-65

GRANT, R. (1995). ***Contemporary Strategy analysis: concepts, techniques and applications***. Cambridge: Blackwell Publishers.

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E. y TATHAM, R. L. (1998). ***Multivariate data analysis***. Prentice hall New Jersey.

HAMEL, G. (2002). ***Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life***. New York: Plume Book.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C. (2005). ***Strategic Intent***. Harvard Business Review, 83: 148–161.

HAMEL, G. y TRUDEL, J. (2000). ***Leading the revolution***. Boston: Harvard Business School Press.

HAMEL, J., DUFOUR, S. y FORTIN, D. (1993). ***Case study methods***. Sage Publications, Inc.

HARTLEY, J. (2004). ***Case study research. Essential guide to qualitative methods in organizational research***, 323-333.

HENDERSON, B. (1989). The origin of strategy. ***Harvard Business Review***, 67, 139-143.

HESKETT, J. (2003) ***Southwest Airlines 2002: An Industry under siege***. Harvard Business School Case.

HESKETT, J. y SASSAR, W. (2010) ***Southwest Airlines: In different world***. Harvard Business School Case.

INKPEN, A. (2008) ***Southwest Airlines***. Thunderbird School of Global Management Case Study.

ITAMI, H. y NISHINO, K. (2010). Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learning for the Future. ***Long Range Planning***, 43, 364-369.

JAMESON, D. (2001). Narrative Discourse and Management Action. ***Journal of Business Communication***, 38 (4): 476-511

JICK, T. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in action. ***Administrative Science Quarterly***, 24: 602-610.

KIM, W. y MAUBORGNE, R. (2004). Blue Ocean Strategy. ***Harvard Business Review***, Vol. 82 76-84.

KIM, W. y MAUBORGNE, R. (2005). ***Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant***. Boston: Harvard Business Press.

KUMAR, N. y ROGERS, B. (2003) ***Easyjet: The webs favorite airline***. International Institute for manangement Development (IMD).

KUMAR, R. y MUNISH, T. (2009). ***Baring Private Equity Partners India Limited: Banking Services for the poor in Bangladesh***. Ricahard Ivey School of Business - The University of Western Ontario.

LEWIS, M. (2002). ***Next: The Future Just Happened***. New York: W. W. Norton y Company.

LOPEZ-PEREZ, R. (2007). Una nueva visión del Balanced Scorecard desde la perspectiva del entorno y el mapa entrópico organizacional. ***Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión***, 9: 33-54.

LOPEZ-PEREZ, R. (2008). ***Estrategia y modelos de negocio: interdependencia de los modelos de negocio del sector inmobiliario y bancario***. Trabajo de Investigación para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados del doctorando en Contabilidad y Organización de Empresas (UAM).

LOPEZ-PEREZ, R.; CARSI, R. (2010). Uscal ingeniería mecatrónica, un proceso estratégico de innovación y competencia tecnológica. ***Economía Industrial***, Ejemplar dedicado a: Gobierno y transferencia del conocimiento: El reto de la innovación, 378: 147-156

LUECKE, R. (2005). ***Entrepreneur's toolkit: tools and techniques to launch and grow your new business***. Boston: Harvard Business Press.

MAGRETTA, J. (2002). Why business models matter. ***Harvard Business Review***, 80, 86-93.

MAHADEVAN, B. (2000). Business Models for Internet based e-commerce: An anatomy. ***California Management Review***, 42.

MARTÍN-DE-CASTRO, G.; NAVAS-LÓPEZ, J. E.; LÓPEZ-SÁEZ, P. (2004). The role of corporate reputation in developing relational capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5 (4): 575-585.

MARTÍN-DE-CASTRO, G.; NAVAS-LÓPEZ, J. E.; LÓPEZ-SÁEZ, P. (2006). Business and social reputation: Exploring the concept and main dimensions of corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 63 (4): 361-361.

MARTÍN-DE-CASTRO, G.; ALAMA SALAZAR, E.; LÓPEZ SÁEZ, P.; NÁVAS LÓPEZ, J. (2006). Organization capital as a source of competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 7 (3): 324-337.

MARTÍN-DE-CASTRO, G.; NAVAS-LÓPEZ, J. E.; DELGADO-VERDE, M. (2011a). Towards a knowledge-based view of firm innovation: Theory and empirical research. *Journal of Knowledge Management*, 15 (6): 871-874.

MARTÍN-DE-CASTRO, G.; NAVAS-LÓPEZ, J. E.; DELGADO-VERDE, M. (2011b). Organizational knowledge assets and innovation capability. *Journal of Intellectual Capital*, 12 (1): 5-19.

MASON, J. (2007) Re-Using Qualitative Data: on the Merits of an Investigative Epistemology. *Sociological Research Online*, 12.

MCAFEE, A., DESSAIN, V. y SJÖMAN, A. (2007) *Case Zara: IT for fast fashion*. Boston, Harvard Business School Study Case.

MCGRATH, R. G. y MACMILLAN, I. C. (2005). *Marketbusters: 40 Strategic Moves That Drive Exceptional Business Growth*. Boston: Harvard Business School Press.

MORCILLO, P. (1997). *Dirección estratégica de la tecnología e innovación. Un enfoque de competencias*. Madrid: Civitas.

MORCILLO, P. (2006). *Cultura e innovación empresarial: La conexión perfecta*. Thomson.

MORCILLO, P., RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M., CASANI, F. y RODRÍGUEZ POMEDA, J. (2001). La teoría de recursos y capacidades: un cruce de caminos. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 11: 49-65.

MOORE, N. (2006). 'The contexts of context: Broadening perspectives in the (re)use of qualitative data', *Sociological Research Online*, Special Section on Reusing Qualitative Data, 12:3.

MORSE, J. y CHUNG, S (2003). Toward Holism: The Significance of Methodological Pluralism. *International Journal of Qualitative Methods*, 2-3: 12.

NAVAS, J. Y GUERRAS, L. (1996). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Cívitas, Madrid.



- NAVAS, J. E. (1994). **Organización de la empresa y nuevas tecnologías**. Ediciones Pirámide.
- NAVAS, J. E. & NIETO, M. (2003). **Estrategias de innovación y creación de conocimiento tecnológico en las empresas industriales españolas**. Editorial Civitas. Madrid, España.
- NAVAS, J. E. & ORTIZ, M. (2002). El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional. **Economía Industrial**, 163-172.
- NOTZ, P. (2004). Secondary Qualitative Analysis of Interviews. A Method Used for Gaining Insight Into the Work/Life Balance of Middle Managers in Germany. **Forum Qualitative Sozialforschung**, 6(34)
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (2000). **The knowledge creation company. How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford University Press
- NONAKA, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**,5 (1).
- NUNNALLY, J. (1978) **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill.
- OPPERMANN, M. (2000). Triangulation - A Methodological discussion. **International Journal of Tourism Research**, 2-2: 141-146.
- PAUL, J. (1996). Between Method Triangulation. **The International Journal of Organizational Analysis**, 4- 2: 135-153.
- PORTER, M. (1985). **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press.
- PORTER, M. y RIVKIN, J. (1999) **Matching Dell**. Harvard Business Review Case.
- PORTER, M. (1996). What Is Strategy? **Harvard Business Review**, pp. 60-79.
- PORTER, M. (2009). **Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores**. Prólogo de Eduardo Bueno Campos. Editorial Pirámide.
- RANGAN, K. y LEE, K. (2010) **Grameen Danone Foods Ltd, a Social Business**. Harvard Business School Case.
- QUINTANA, C. y BENAVIDES, C.A. (2010). Relación tecnológica en los acuerdos de cooperación empresarial y generación de innovaciones. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, 45: 43-67.
- QUINTANA, C. y BENAVIDES, C.A. (2008). Innovative competence, exploration and exploitation: The influence of technological diversification. **Research Policy**, 37 (3): 492-507.

- QUINTANA, C. y BENAVIDES, C.A. (2008). Generación de conocimiento tecnológico y políticas de innovación: dimensiones e interrelaciones. *Revista de Economía Mundial*, 18: 283-297.
- QUINTANA, C. y BENAVIDES, C.A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation. The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management*, 24 (12): 927-938.
- RINGLE, C. M., WENDE, S. y WILL, S. (2005) *SmartPLS 2.0 (M3) Beta*,. Hamburg University.
- RIVKIN, J. (2007) *Ryanair: Dogfight over Europe*. Harvard Business School Case.
- RODRÍGUEZ, O. (2005). La triangulación como estrategia de investigación en ciencias sociales. *Revista madr+d*, 31.
- RUBIN, P. H. (1973). The expansion of firms. *Journal of Political Economy*, pp. 936-949.
- SANTESMASES, M. (1993). *Marketing: conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- SCHMID, B., ALT, R., ZIMMERMANN, H. y BUCHET, B. (2001). Anniversary edition: business models. *Electronic markets*, 11: 3-9.
- SCHUMPETER, J.A. (1912). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Duncker & Humblot, Leipzig (Traducción al inglés en 1935: Theory of Economic Development “Teoría del desenvolvimiento económico”, Harvard University Press, Cambridge, Mass).
- SERRA, J. (2002) *Planeta Zara* (Documental). Sogecable.
- SHIH, W. (2009) *Netflix, Teaching notes*. Harvard Business School Case.
- SHIH, W., KAUFMAN, S. y SPINOLA, D. (2009) *Netflix*. Harvard Business School Case.
- SIMON, H. A. (1978). *Las ciencias de lo artificial*. Barcelona: ATE.
- SKARZYNSKI, P. y GIBSON, R. (2008). *Innovation to the core: a blueprint for transforming the way your company innovates*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- STAKE, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications, Inc.
- STEBBINS, R. (2001). *Exploratory Research in social sciences*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA.
- TAKEUCHI, H., PORTER, M. y SAKAKIBARA, M. (2000). *Can Japan Compete?* New York: Basic Books.
- TEECE, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43: 172-194.

- TENENHAUS, M., VINZI, V. E., CHATELIN, Y. M. y LAURO, C. (2005). PLS path modeling. ***Computational Statistics y Data Analysis***, 48: 159-205.
- THIÉTART, R. A. (2001). ***Doing management research: a comprehensive guide***. Sage Publications Ltd.
- THOMAS, L. G. y D'AVENI, R. (2004). ***The Rise of Hypercompetition From 1950 to 2002: Evidence of Increasing Structural Destabilization and Temporary Competitive Advantage***. WP Oct. 2004.
- TIMMERS, P. (1998). Business models for electronic markets. ***Electronic markets***, 8: 3-8.
- THOMPSON, P. Y CORTI, L. (eds.) (2004). Celebrating classic sociology: pioneers of contemporary British qualitative research, ***International Journal of Social Research Methodology***, Theory and Practice, 7(1), February 2004.
- VISCIO, A. y PATERNACK, B. (1996). Toward a new business model. ***Strategy y Business***, 20: 125-134.
- VRIEND, N. J. (1994) ***Self-Organized Markets in a decentralized economy***. Santa Fe, Instituto de Santa Fe.
- WEBER, M. (1949). ***The methodology of the social sciences***. New York: Free Press.
- WEILL, P., MALONE, T., D'URSO, V., HERMAN, G. y WOERNER, S. (2005). Do some business models perform better than others? A study of the 1000 largest US firms. ***MIT Center for Coordination Science*** Working Paper, 266.
- WOLD, H. (1975). Path models with latent variables: the NIPALS approach. ***Quantitative Sociology: International perspectives on mathematical and statistical model building***, 307-357.
- WOLD, H. (1980) Model construction and evaluation when theoretical knowledge is scarce. ***Academic Press***.
- WOLD, H. (1982). ***Systems under indirect observation using PLS***. A second generation of multivariate analysis, 1, 325-347.
- WOMACK, J. P. y JONES, D. T. (2003). ***Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation***. Boston: Free Press.
- WOMACK, J. P., ROOS, D. y JONES, D. T. (1990). ***The machine that changed the world***. New York: Macmillan Publishing Company.
- YIN, R. (1994). ***Case study research: Design and methods***. Beverly Hills.
- YOFFIE, D. (2005) ***Wal-Mart Stores, Inc.***, Harvard Business School Cases.

YOFFIE, D. y MACK, B. (2005). **Case: Wal-Mart Stores**. Boston: HBS Study Case.

YOFFIE, D. y MERRILL, T. (2008) **iPod vs. Cell Phone: A Mobile Music Revolution?** , Harvard Business School Case.

YOFFIE, D. y SLIND, M. (2008) **Apple Inc., 2008**. Harvard Business School Case.

YOO, Y. y ALAVI, M. (2001). Media and group cohesion: Relative influences on social presence, task participation, and group consensus. **MIS quarterly**, 371-390.

YUNUS, M., MOINGEON, B. y LEHMANN-ORTEGA, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, 43: 308-325.

YUNUS, M. y WEBER, K. (2007). Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism. **Public Affairs**.

ZOTT, C. y AMIT, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. **Long Range Planning**, 43: 216-226.

## ANEXOS

### 7.1 ANEXO I: RESUMEN DE LOS CASOS ANALIZADOS DE ORGANIZACIONES QUE PRESENTAN MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES

Figura 7.1 (Ídem Figura 3.1): Casos analizados por sectores de actividad

Distribución comercial	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wal-Mart</li><li>• Mercadona</li></ul>
Productos de Consumo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zara</li><li>• IKEA</li></ul>
Entretenimiento y Ocio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Circo del Sol</li><li>• Netflix</li></ul>
Transporte Aéreo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Southwest Airlines</li><li>• Easyjet Airles</li></ul>
Nuevas Tecnologías de la Información	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apple</li><li>• Dell</li></ul>
Modelos de negocio basados en Internet	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amazon</li><li>• Google</li></ul>
Modelos de negocio de tipo social	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grameen Bank</li><li>• Grameen Danone Foods</li></ul>

## **7.1.1 SECTOR DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL: WAL-MART Y MERCADONA**

### **7.1.1.1 Caso Wal-Mart**

#### **7.1.1.1.1 Introducción**

Wal-Mart fue fundada por Sam Walton y su hermano en 1962 (Ghemawat y Bradley, 2002). Previamente desde 1945 se encargaba de gestionar en régimen de franquicia 15 almacenes de la marca Ben Franklin. Para 1970 Wal-Mart era una cadena de 30 centros comerciales de descuento en ciudades rurales de Arkansa, Missouri y Oklahoma. En 1985 Wal-Mart tenía 859 tiendas (Ghemawat, 2007). La mitad estaban situadas en poblaciones entre 5.000 y 25.000 habitantes, en alrededor de un tercio de estas, Wal-Mart no tenía ningún competidor directo. Cuando Sam Walton murió en 1992, Wal-Mart era una historia de éxito sin precedentes. Con un retorno sobre el capital del 33% de media durante los últimos 20 años y un incremento anual medio de las ventas de un 35%. La capitalización bursátil de Wal-Mart era de 57,5 mil millones de dólares y las ventas medias por metro cuadrado eran de 300 dólares, en comparación con los 210 dólares de la media de la competencia. Era reconocido ampliamente en los entornos académicos y sociales que había revolucionado muchos aspectos de la venta minorista y era famoso por su fuerte inversión en tecnologías de la información.

#### **7.1.1.1.2 Proposición de valor innovadora**

La proposición de valor inicial de Wal-Mart la definió su fundador Sam Walton (Ghemawat y Bradley, 2002): *“Nuestra estrategia clave fue poner tiendas de un tamaño considerable en pequeñas ciudades, cosa que el resto de la competencia estaban ignorando ... si ofrecíamos precios tan buenos o mejores que otras tiendas que estaban a cuatro horas de distancia, los clientes preferirán comprar en casa”*.

Por tanto, la proposición innovadora de Wal-Mart para el cliente fue darle los productos que necesitaba en su propia ciudad y a un mejor precio. Wal-Mart le ahorra al cliente dos de sus recursos más escasos: el tiempo y el dinero.

Es fácil pensar que con una proposición de valor tan beneficiosa para el cliente, el negocio necesariamente sería un éxito. Pero para poder entregar esta proposición de valor y capturar valor para la organización era necesario realizar una serie de actividades y procesos diferentes a la competencia. Para ello necesitaría utilizar recursos y capacidades necesarios para ser capaces de realizar esos procesos.

### **7.1.1.1.3 Realización de actividades y procesos innovadores, mediante la utilización de recursos y capacidades innovadoras**

Para Sam Walton el ingrediente más importante en el éxito de Wal-Mart es la forma en la que se trata a sus asociados (Ghemawat y Bradley, 2002). En palabras de Sam Walton: *“Si pretendes que la gente en las tiendas cuide de los clientes, te tienes que encargar de cuidar a la gente de las tiendas”*. Asimismo, deposita una especial confianza en sus empleados *“ Hay que darle a los chicos responsabilidad, tienes que confiar en ellos, y luego tienes que comprobar lo que hacen”*.

Otra característica cultural del fundador y de la propia organización es la austeridad, *“... no creo que las grandes mansiones, los coches llamativos es lo que representa la cultura de Wal-Mart, la clave es el servicio al cliente”*.

En definitiva, Wal-Mart es excelente potenciando a los asociados, manteniendo una superioridad tecnológica sobre sus competidores, construyendo confianza sobre sus asociados, clientes y proveedores. Algunos puntos críticos de las actividades y procesos realizados por Wal-Mart son los siguientes:

La estrategia de marketing de Wal-Mart está confeccionada para los mercados individuales, en muchos casos incluso individualizada para cada tienda. Esto es posible gracias a los sistemas de información. El jefe de tienda, utilizando datos sobre ventas e inventario, elige que productos quiere en su tienda, basándose en las preferencias de los clientes. Además gestionará su espacio en función de las categorías de productos según sea la demanda de su establecimiento. El lema es muy claro y acorde con la estrategia: *“todos los días precios bajos”* esto hace que no sean necesarias las promociones. Mientras que sus competidores invierten en publicidad, Wal-Mart invierte en ser fiel a su estrategia y no defraudar al cliente con su proposición de valor. Además aplica una política de satisfacción garantizada, de forma que si no queda satisfecho el cliente puede devolver los artículos sin que se le pregunte nada.

Las operaciones dentro de las tiendas también incorporan características específicas. Fueron los primeros en utilizar el código de barras y los lectores ópticos comenzando en 1983. En el año 1988 todas las tiendas disponían de este sistema, dos años antes que sus principales competidores. Las necesidades de gestión de pedidos hizo necesario mejorar las comunicaciones entre las tiendas, los centros de distribución y la central por lo que en 1983 instalaron un sistema de comunicaciones vía satélite. De esta forma podían analizar diariamente las ventas por cada tienda y departamento y los inventarios para mejorar la toma de decisiones. Desde 1987 hasta 1993 se había invertido 700 millones de dólares en las comunicaciones vía satélite. En 2004, Wal-Mart estaba listo para afrontar el liderazgo en las nuevas tecnologías de información sobre identificación por radio frecuencia sobre el resto de distribuidores (Yoffie, 2005). Esta tecnología consiste en que los productos incluyen un chip que

al pasarlo por un arco magnético comunica todas las referencias y así el cliente no tiene que dejar todos los productos para su verificación. Wal-Mart considera que esta tecnología reducirá los costes en un 6%, aunque no será un camino fácil.

Los Recursos humanos en Wal-Mart son una pieza crítica. Ha sido reconocida como una de las 100 mejores empresas para trabajar. Aunque en los últimos años están teniendo algunas quejas debido al incremento de los contratos temporales y a tiempo parcial. Las tiendas abren con un horario habitual de 9 h. a 21 h. de lunes a sábado y los domingos de 12:30 a 17:30. A pesar de todo ello, Wal-Mart no tiene sindicatos a pesar de ser el mayor transportista por carretera, la tercera mayor farmacia y uno de los mayores vendedores de verduras y frutas (Yoffie, 2005).

El equipo directivo de Wal-Mart, excepto algunas excepciones, son personas de entre cuarenta y cincuenta años que han empezado a trabajar en Wal-Mart desde que salieron del instituto. Por ello conocen muy bien la organización por dentro. Además tienen normas como trabajar en una tienda un cierto número de días al año, visitar un gran número de tiendas o al menos hablar por videoconferencia con todas al finalizar el año.

El sistema de distribución de Wal-Mart se basa en un sistema de distribución centralizada “hub and spoke). Los pedidos de las diferentes tiendas se acumulan y son entregadas por los proveedores en un uno de 27 centros de distribución. Allí se preparan los pedidos y se entregan a la tienda que los haya solicitado. Normalmente el pedido se entrega dentro de las 48 horas siguientes a la realización del pedido original. Asimismo, los camiones no llegan vacíos, ya que desde las tiendas se envía a los almacenes centrales productos que han sido devueltos por los clientes o no se están vendiendo. Además se les pide que realicen ciertas paradas en el camino de vuelta para recoger mercancía de proveedores para llevar al almacén.

La relación con los proveedores se realiza mediante compras centralizadas desde las oficinas centrales. Se les exige unos mínimos de responsabilidad social, como horario máximo de 60 horas por semana, condiciones de trabajo seguras y no empleo infantil. Mediante un sistema de intercambio de datos estandarizado (EDI) los proveedores reciben órdenes directamente de Wal-Mart que les permite preparar rápidamente los pedidos para ser entregados.

### **7.1.1.1.4 Cadena de valor y fórmulas de obtención de beneficios innovadoras**

La cadena de valor de Wal-Mart no es diferente de la cadena de valor de cualquier organización del sector con un modelo tradicional. Lo que si varía es la forma en la que se relacionan sus componentes. Esto es lo que hace que cada eslabón genere un valor adicional sobre otros competidores del sector.

Los proveedores reciben los pedidos de forma directa por lo que son capaces de reducir los plazos en los que los productos están disponibles en las tiendas. La distribución se optimiza



para poder entregar los productos lo antes posible. Asimismo se aprovechan los viajes de los camiones para recoger mercancía y productos no vendibles a la vuelta. Las tiendas funcionan de la forma más eficiente posible de forma que sólo se expone lo que se tiene información histórica que le gusta al cliente, se maximizan los espacios y personalizan para cada tienda. Dentro de la postventa, hay una política de devolución directa.

En definitiva la cadena de valor no se modifica sino que se maximiza en valor para el cliente y para Wal-Mart en cada eslabón y hasta el máximo nivel posible.

Este modelo de negocio a pesar de ser innovador no dispone de vías alternativas de captura de valor para la organización. Las vías de ingreso son las mismas que en un negocio del sector tradicional, que es por la venta de bienes.

### **7.1.1.1.5 Cultura de Innovación empresarial**

La cultura de innovación empresarial estaba impregnada en la mente de Sam Walton cuando ideó el modelo de negocio de Wal-Mart y lo sigue estando actualmente. La búsqueda continua del último avance tecnológico para ser más barato o eficiente en satisfacer lo que el cliente busca está en el ADN de la organización. Continuamente se está analizando cómo se puede vender más barato, cuál es la última tecnología disponible que tenga aplicación en generar valor para el cliente. Esa sed de mejora continua está en la clave de su cultura corporativa y la innovación es un camino para alcanzarlo.

### **7.1.1.2 Caso Mercadona**

#### **7.1.1.2.1 Introducción**

Mercadona es una empresa familiar de distribución comercial de productos de alimentación e higiene dentro del segmento de supermercados de gran tamaño, que responde a un modelo de comercio urbano de proximidad. La compañía tuvo su origen en Cárnicas Roig, empresa familiar propiedad de Francisco Roig Ballester, especializada en el despiece y venta de carnes y que, posteriormente, se transformó en un grupo de ocho tiendas de ultramarinos. La denominación social Mercadona S.A. aparece en 1977. En 1981, uno de sus hijos, Juan Roig que asumió la dirección de la empresa, constituyó una pequeña cadena comercial de varios establecimientos, la cual pronto comenzó a crecer y a adquirir una cierta dimensión en la Comunidad Valenciana e introducirse en otras comunidades. (Blanco y Gutiérrez, 2008b)

La expansión de la empresa coincidió con una época de crecimiento en el sector de la distribución comercial, impulsado fundamentalmente por ciertas variables como la

concentración de la población en las ciudades y la incorporación de la mujer al mercado laboral. Motivadas y atraídas por este crecimiento, las grandes cadenas de distribución europeas comenzaron a introducirse en España. La estrategia de estas grandes compañías consistió en la apertura de grandes superficies comerciales, hipermercados, donde se establecían precios bajos en determinados productos empleando una estrategia de fuertes promociones, ofertas y descuentos que eran apoyados por agresivas campañas publicitarias en los medios de comunicación. Estos precios se conseguían gracias a estrategias de presión y ajuste de precios sobre los proveedores. A través de este sistema, se captaba a clientes que, atraídos por los precios bajos, no sólo adquirirían los productos en oferta, sino otros por los que pagaban precios más elevados, en los que las cadenas obtenían elevados márgenes de beneficio. Como consecuencia de esta estrategia, en los años noventa se produjo una gran concentración en el sector de las cadenas de alimentación que pasaron a ser controladas por multinacionales extranjeras. La competencia de estas empresas endureció la rivalidad en la industria, que pasó a tener la consideración de madura, con fuerte competencia y pequeños márgenes, lo que configuraba un entorno altamente cambiante y muy turbulento. Ante esta situación, Mercadona adoptó una política similar a la de las grandes cadenas de hipermercados: ajustar los precios con sus proveedores y realizar fuertes campañas publicitarias para promocionar los productos que ponía en oferta cada día. Sin embargo, los resultados no fueron los esperados, ya que esa era la estrategia de las grandes superficies de distribución comercial y Mercadona conseguía vender más, pero cada año la empresa ganaba menos. De hecho, en 1990 con una facturación de 763 mill. € obtuvo un beneficio de menos de 15 mill. €, un año después en 1991, la facturación alcanzó los 877 mill. €, pero obtuvo unos beneficios de menos de 6 mill. €. Fue un período muy delicado en el que la empresa tuvo que afrontar momentos de gran dificultad. No obstante, el presidente, incluso con ofertas de compra tentadoras, se mantuvo firme en su convicción de permanecer en el negocio. (Blanco y Gutiérrez, 2008a)

En 1993 Juan Roig optó por implantar una estrategia que rompiera la dinámica del sector y decidió introducir el Modelo de Gestión de Calidad Total. Esta iniciativa se tradujo en una nueva estrategia comercial resumida en un lema sencillo Siempre Precios Bajos (SPB). Mientras el resto de competidores insertaban a diario publicidad de forma masiva en los medios de comunicación, Mercadona eliminó sus gastos publicitarios. En plena vorágine de ofertas, Mercadona las anuló todas, comprometiéndose con los clientes a vender siempre al mismo precio y con los proveedores a ser fiel en sus compras durante años con precios estables. Implantó un modelo peculiar, original, novedoso dentro del sector de la distribución comercial: estabilidad en precios, proveedores y trabajadores para conseguir clientes fijos. Fue en este momento cuando, al amparo de la definición de la nueva estrategia, la empresa llevó a cabo la redefinición de su misión. (Blanco y Gutiérrez, 2008b)

Los resultados, tras la adopción del nuevo modelo, no invitaban al optimismo. Pero el presidente fue consecuente con su decisión y mantuvo con firmeza la estrategia basada en el nuevo modelo de gestión. En 1995 los resultados mejoraron y a partir de ese momento la empresa se lanzó a un espectacular e imparable proceso de crecimiento, fundamentalmente orgánico, que le ha convertido en una de las cadenas de supermercados con mayor presencia y más rentables del mercado. A finales de 2007 Mercadona contaba con 60.000 empleados, más de 1.100 supermercados distribuidos en la práctica totalidad del territorio español y obtuvo un beneficio neto de 336 millones €. (Blanco y Gutiérrez, 2008b)

Mercadona es la segunda empresa de distribución alimentaria que más crece en todo el mundo, tras el gigante norteamericano de la distribución comercial, Wal-Mart. (Deloitte, 2007)

### 7.1.1.2.2 Proposición de valor innovadora

La proposición de valor de Mercado está definida por su lema **“Siempre precios bajos”** y por la razonable calidad de sus productos. Es decir por la confiabilidad de que en los supermercados Mercadona el cliente nunca se sentirá engañado y obtendrá un producto de una calidad razonable a un precio lo más bajo posible. Esta proposición de valor la expresa Juan Roig: **“A los pobres les gusta comprar barato y a los ricos, ahorrar cuando compran”**. Esta proposición de valor contrasta con la mayoría de sus competidores que tratan de atraer a los clientes con buenas ofertas puntuales para luego vender otros productos con un margen mucho más alto.

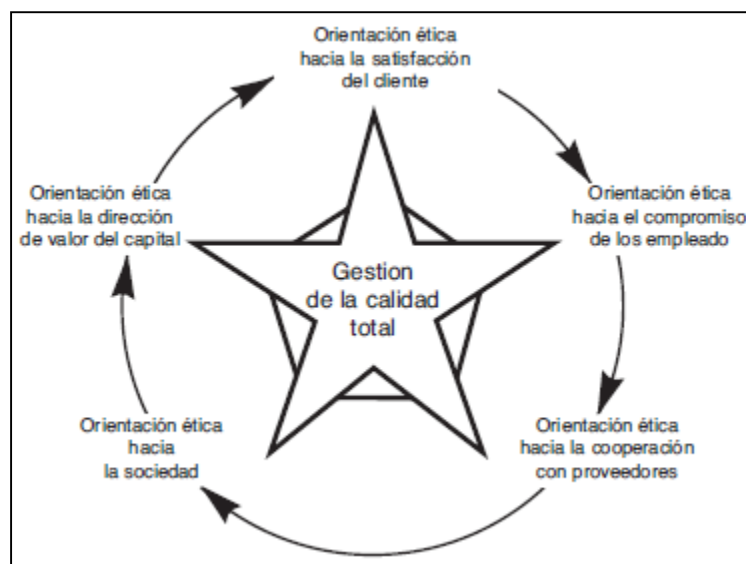
### 7.1.1.2.3 Realización de actividades y procesos innovadores, mediante la utilización de recursos y capacidades innovadoras

La Dirección de la empresa sostiene que su estrategia se centra en el seguimiento de su Modelo de Gestión de Calidad Total. A través de este enfoque la dirección de Mercadona ha configurado su empresa con una clara orientación hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés que se relacionan con ella: clientes, empleados, proveedores, sociedad y capital. Todo ello bajo una premisa universal: “para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”.

Todo el modelo de negocio se centra en la satisfacción completa de sus clientes, a los que llaman “sus jefes”. Juan Roig explica la filosofía que hay detrás de su filosofía de mejora continua con la siguiente frase: **“La semilla del fracaso está en el éxito. Si te lo crees, eres más destructible”**. Los encargados de satisfacer a los clientes son los trabajadores, que a su vez deben estar satisfechos. Por ello hay implantadas políticas de estabilidad, formación, promoción interna y mejora de la calidad de vida. Para satisfacer a sus proveedores, Mercadona ha basado su confianza en la confianza, la cooperación, la estabilidad y la

cooperación mutua. Respecto a la sociedad, tiene un compromiso de comportamiento ético, protección y desarrollo. Finalmente, tras satisfacer a estos grupos de interés, tiene un compromiso con el quinto elemento del modelo: el capital.

**Figura 7.2: Modelo de Gestión ética de Calidad Total de Mercadona**



Fuente: (Blanco y Gutiérrez, 2008b)

#### **7.1.1.2.4 Cadena de valor y fórmulas de obtención de beneficios innovadoras**

La cadena de valor interna de Mercadona no se diferencia mucho de la de sus principales competidores. Sin embargo, la cadena de valor externa marca una diferencia considerable, en especial sus acuerdos de cooperación con sus proveedores.

Mercadona es un distribuidor minorista por lo que considera que la clave de su negocio es tener productos que distribuir de la máxima calidad al menor precio posible. Para conseguir este objetivo es imprescindible establecer una relación de confianza mutua con sus proveedores. Esta relación se basa en una premisa: “el poder de continuidad de la relación con el proveedor está en manos del cliente final”. Mientras el cliente valore esos productos se mantendrá la relación con el proveedor. El proveedor por tanto es integrado dentro de la cadena de valor de Mercadona mediante un acuerdo a largo plazo.

Mercadona distingue a sus proveedores en cuatro grupos: clásicos, “al cuello”, intermediarios e “interproveedores”. Los proveedores clásicos son los convencionales. Son productores de productos que el cliente demanda por las inversiones que realizan en marketing. Un ejemplo podría ser Cola-Cao o Caca-Cola. Los proveedores “al cuello” son aquellos que tienen dificultad

para vender sus productos y en los que Mercadona tiene un gran poder de negociación ya que le compran gran parte de su producción. Los intermediarios son agentes entre el proveedor y Mercado. Estos los tratan de evitar, ya que Mercadona considera que los intermediarios no aportan valor al cliente. Finalmente están los “interproveedores”, estos asumen y comparten el modelo de calidad total de Mercadona, suministran en exclusiva para Mercadona y se espera mantener una relación “de por vida”. Estos productores son los prescriptores de productos que satisfagan las necesidades de los clientes. Su misión es ofrecer productos de máxima calidad al menor precio posible. Mediante esta relación especial con este tipo de proveedores, Mercadona consigue cumplir su proposición de valor.

#### **7.1.1.2.5 Cultura de Innovación empresarial**

Mercadona presta una gran atención a la innovación empresarial, pero a diferencia de otros supermercados minoristas, delega gran parte de esta en sus principales aliados, sus proveedores. Mediante estos acuerdos “de por vida” con sus principales proveedores, se garantiza la continuidad del negocio de estos. Puesto que van a tener ingresos previstos durante un largo periodo de tiempo, estos se pueden permitir incorporar a sus cadenas productivas las últimas innovaciones tecnológicas. Estas requieren importantes inversiones que los proveedores están dispuestos a realizar gracias a que tienen unos ingresos esperados futuros estables. De esta forma los proveedores de Mercadona están en una mejor posición competitiva que sus competidores en los diferentes sectores. Parte de estas ventajas se trasladan a una reducción de los precios, por lo que mediante un círculo virtuoso, Mercadona consigue cada vez una mejor posición competitiva respecto de otros centros comerciales que basan el mantenimiento de su ventaja competitiva en aplicar su fuerza de negociación con sus proveedores. Estos últimos no pueden realizar importantes inversiones en tecnología ya que no tienen garantizados sus contratos a medio plazo.

## **7.1.2 SECTOR DE PRODUCTOS DE CONSUMO: IKEA Y ZARA**

### **7.1.2.1 Caso Zara**

#### **7.1.2.1.1 Introducción**

Amancio Ortega Gaona es el fundador de Zara. Todo comenzó cuando Ortega abrió su primera fábrica de ropa en 1963 y empezó a calar un nuevo enfoque para la industria, la producción y la venta minorista deben estar muy relacionadas. En aquel entonces la industria textil presentaba un importante problema, lo que el cliente iba a demandar era muy difícil de predecir a la hora de fabricarlo. Así que en 1975 se abrió la primera tienda Zara, incorporando esta nueva visión de futuro para el sector de la industria textil. (Yoffie y Mack, 2005)

#### **7.1.2.1.2 Proposición de valor innovadora**

José María Castellanos, anterior CEO de Inditex, expresa la proposición de valor innovadora en una frase: *“La idea original del negocio era muy sencilla. Unir la demanda del cliente con la fabricación, y unir la fabricación a la distribución. Esa es la idea de negocio en la que todavía creemos.”* (Mcafee et al., 2007)

Los clientes objetivo de Zara cambia con gran rapidez la moda que le gusta, además son difíciles de predecir y muy difícil de influenciar. La historia de la industria textil ha demostrado que aunque un buen trabajo de marketing podía traer buenos resultados, la aparición de una estrella del rock con una ropa determinada podía cambiar los gustos de los consumidores en cuestión de días. La industria textil tradicionalmente diseñaba cuatro colecciones al año, que se producían muchos meses después, esperando que a los clientes les guste en el momento de llegar a las tiendas. Mediante este sistema “push” la industria tradicional de la moda trataba de crear tendencias que luego eran seguidas por los clientes objetivo. Sin embargo Zara no se pregunta que se llevará dentro de unos meses, sino qué se está llevando actualmente, para tratar de producirlo y distribuirlo en el tiempo más corto posible. Se trata por tanto de un sistema de tipo “pull”. No se trata por tanto de decirle al cliente lo que debería ponerse para estar a la moda, sino de ofrecerle lo que le gusta en cada momento. (Ghemawat y Nueno, 2006)

#### **7.1.2.1.3 Realización de actividades y procesos innovadores, mediante la utilización de recursos y capacidades innovadoras**

Para poder satisfacer a sus clientes objetivo, Zara necesita ser capaz de responder con gran rapidez. Para ello han perfeccionado un modelo de operaciones de una gran eficacia que han

dividido en tres procesos cíclicos: pedido, preparación y diseño y producción (Mcafee et al., 2007).

En el proceso de pedido, cada responsable de tienda hace un pedido dos veces por semana. Los pedidos incluyen tanto la reposición de artículos actuales como la petición inicial de artículos nuevos. Para realizar estas peticiones hay unos plazos muy rígidos. En caso de no cumplir con estas la responsable de tienda sólo podrá realizar un pedido de reposición en base a lo que haya vendido. Para el cálculo de las reposiciones que se deben solicitar, no podrá consultar el inventario en el computador. Sólo hablando con sus vendedores y recorriendo la tienda físicamente para ver que queda sin vender en los estantes podrá hacerse una idea de lo que necesita pedir. Sin embargo puede consultar los nuevos artículos existentes en su terminal portátil. La responsable de tienda será la responsable final de que lo que pida se acabe vendiendo en su tienda y para ello debe pedir aquellas cosas que le gusten a sus clientes objetivo. Estos gustos dependerán principalmente de factores como la cultura, religión, poder adquisitivo, etc. Para ello se tiene en consideración el país, región y la localización de la tienda. Existe otro equipo de profesionales, los “comerciales” que se encargan de delimitar los nuevos artículos que están disponibles para cada zona. Esta labor facilita el trabajo a las responsables de tienda, ya que supone una primera aproximación a los gustos de los diferentes países (Serra, 2002).

El proceso de preparación y envío de los pedidos es supervisado por un grupo de “comerciales de envío” centralizados en La Coruña. Ellos trabajan con dos tipos de información: la de los pedidos agregados para todas las tiendas del mundo (demanda) y la de los artículos que están en stock junto con los que estarán fabricados poco tiempo después de que la fecha del pedido finalice (oferta). Cuando la oferta y la demanda están en línea, el ordenador divide el inventario entre las tiendas. Si la demanda es superior a la oferta, este grupo de profesionales deberán decidir qué tiendas recibirán su pedido y cuáles no. Esto lo deciden en función de qué tiendas han sido más exitosas vendiendo ese artículo. Asimismo solicitarán que se aumente la producción para poder satisfacer a todas las tiendas en el menor espacio de tiempo. Si la oferta empieza a ser mayor que la demanda se solicitará parar la producción de ese artículo.

Finalmente el proceso de diseño y fabricación supone una importante ventaja competitiva para Zara. El ciclo de explotación desde que se diseña una prenda hasta que está en una tienda de Zara disponible para la venta es de entre dos y tres semanas. Por ello es capaz de adaptarse muy rápido a los cambios de tendencias de la moda. Además reduce mucho los riesgos operativos. El equipo de diseño junto con los “managers de producto” hacen una primera apuesta sobre el éxito de una prenda y solicitan la fabricación de estos para incorporarlo al catálogo de nuevos productos de Zara. No es importante que esta primera estimación sea completamente certera ya que el resto de pedidos los tendrán que realizar desde las tiendas en

función de cómo se venda el artículo. Todo este proceso hace que Zara introduzca anualmente una media de 11.000 nuevos artículos, mientras que la media de la competencia está entre 2.000 y 4.000 artículos.

Otra idea innovadora en la gestión de recursos nace de su gestión del *marketing*. No invierte en publicidad pero tiene dos elementos de marketing en los que imprime toda su fuerza. El primero, es la localización de sus establecimientos. Estos están situados en los principales locales de las ciudades. Por tanto sus escaparates los ven miles de personas todos los días, además de servir de puntos de venta. El segundo, es el diseño de su bolsa. Este ha sido tan bien acogido por los clientes que la reutilizan para llevar sus cosas en el día a día, por lo que sirve de publicidad gratuita por todos aquellos sitios por los que se mueven.

Una capacidad muy relevante para llevar a cabo el modelo de negocio de Zara, es la gestión del conocimiento del cliente objetivo y de sus gustos. Esta inteligencia organizacional está delegada en sus empleados, en especial en los encargados de cada tienda. En lugar de concentrar la toma de decisiones en unas pocas personas de la dirección, los encargados de tienda deciden que se venderá en sus tiendas, ya que son ellos los que conocen los gustos de sus clientes. Por otro lado, los “managers de producto” se encargan de viajar por todo el mundo recogiendo las tendencias más actuales en las principales ciudades del mundo. Utilizando estas dos redes neuronales de conocimiento, se decide que se va a diseñar y producir en cada momento. Por tanto la toma de decisiones está muy descentralizada por lo que la estructura organizativa es bastante plana en comparación con otras empresas del sector con un modelo de negocio más tradicional (Ghemawat y Nueno, 2006).

### **7.1.2.1.4 Cadena de valor y fórmulas de obtención de beneficios innovadoras**

El orden de los elementos de la cadena de valor de Inditex no es muy diferente al de las empresas competidoras del sector. Aunque si presenta importantes diferencias en cuanto al valor que generan cada uno de los eslabones y la importancia de estos. Para conseguir un ciclo de explotación de entre dos y tres semanas es necesario que la fabricación la realice el propio Inditex o una serie de pequeñas fábricas en la zona de Galicia y norte de Portugal. Si se mandarían a producir a países con una mano de obra más barata como China o India, se perdería una de las principales ventajas competitivas de su modelo de negocio, que es la rapidez en satisfacer la demanda de sus clientes objetivo. Asimismo, la cadena de valor está muy integrada y coordinada para poder tener un máximo control de cada eslabón de la cadena y que generar máximo valor para el cliente.

Por otra parte, Zara no busca otras vías de ingresos distintas de las tradicionales del sector. Sólo se centra en obtener ingresos por la venta de artículos de vestir, intentando minimizar al



máximo las actividades que no generan especial valor para su cliente tipo como pudieran ser la realización de arreglos a la ropa comprada. Para Inditex ese no es su negocio y prefieren centrarse en lo que saben hacer bien.

#### **7.1.2.1.5 Cultura de Innovación empresarial**

Tanto Zara como su grupo matriz Inditex presentan una búsqueda constante de la innovación tanto en sus modelos de negocio como en sus procesos. El modelo de negocio se basa en la rapidez en satisfacer la demanda de moda a precio razonable. Esto no les permite reducir costes mediante la externalización de la producción a centros de costes más baratos en países en desarrollo. Por ello su dependencia del factor productividad y su dependencia de la tecnología más innovadora es crítica. Tanto Amancio Ortega como José María Castellanos compartían esa pasión por la tecnología y la innovación desde un primer momento y lo supieron trasladar a la cultura organizativa del grupo Inditex (Mcafee et al., 2007).

### **7.1.2.2 Caso Ikea**

#### **7.1.2.2.1 Introducción**

Ikea se fundó hace más de 60 años en Suecia por Ingvar Kamprad. Desde entonces ha crecido para convertirse en el vendedor de muebles más grande del mundo. En 2006 tuvo unas ventas de 17 mil millones de euros y da trabajo a unos 104.000 empleados en todo el mundo. Todo ello comenzó con una idea innovadora: “ofrecer al cliente muebles al precio más bajo”. Para ello adoptó medidas tan innovadoras como introducir la empaquetación plana en los años 50, lo que llevó al cliente a montar sus propios muebles y redujo mucho los costes tanto de transporte como de producción. En los años 60 introdujo el autoservicio en sus tiendas y esa forma de exposición que se caracteriza por forzar al cliente a ver todo el establecimiento y reduciendo el personal encargado de la venta de los muebles. Todo ello le llevó a enfrentarse con los vendedores locales de Suecia. Estos obligaron a los proveedores de muebles suecos a no vender a Ikea. Esto obligo a que Ikea tuviera que buscar proveedores fuera, lo que abarató todavía más los costes. Pero sin duda la clave del éxito del modelo de negocio de Ikea ha sido desde los años 60 la creación de una red mundial de selectos proveedores de muebles con los que mantiene una relación a largo plazo de gran confianza mutua. La consecuencia de todo ello es que actualmente consigue ofrecer a los clientes no sólo muebles a precios bajos, sino que también presentan una funcionalidad y estilo característico muy valorado por sus clientes objetivo.

#### **7.1.2.2.2 Proposición de valor innovadora**

La proposición de valor de Ikea consiste en ofrecer muebles funcionales a precios muy bajos. Ikea satisface la necesidad de sus clientes tipo al satisfacer la necesidad principal que es la de ofrecer un mueble funcional a un precio bajo. La satisfacción de otras necesidades secundarias como el transporte o el montaje del mueble se dejan en manos del propio cliente. (Baraldi, 2008)

De esta forma Ikea consigue dos ventajas competitivas al mismo tiempo. Por un lado y como ventaja competitiva principal, el cliente obtiene muebles a un precio bajo. Lo cual supone una ventaja competitiva de liderazgo en costes. Por otro lado, el producto presenta un diseño moderno y funcional. Lo cual supone buscar una ventaja de diferenciación con respecto a otros competidores. La unión de ambas ventajas competitivas hace que sus clientes objetivo reciban un importante valor que supera las incomodidades de tener que transportar y montar el mueble.

#### **7.1.2.2.3 Realización de actividades y procesos innovadores, mediante la utilización de recursos y capacidades innovadoras**

Para realizar el modelo de negocio de Ikea es necesaria la realización de procesos novedosos con respecto al resto de competidores con modelos de negocio tradicionales. Para poder conseguir unos precios de venta bajos, es necesario que los costes de los productos fabricados por sus proveedores sean también bajos. Por ello, el modelo de negocio de Ikea no sólo índice en la gestión de los recursos y capacidades suyos, sino especialmente en la de sus proveedores. El nivel de importancia de este factor para su modelo de negocio hace que en algunos casos llegue incluso a los proveedores de sus proveedores, incluyendo los proveedores de materia prima básica. El enfoque de Ikea con relación a sus proveedores depende del producto que esté involucrado. En caso de ser productos complejos en términos de fabricación o de tecnología involucrada (por ejemplo la mesa "Lack"), se eligen a proveedores con un historial de confianza y compromiso puesto a prueba durante mucho tiempo. Con estos proveedores se fijan relaciones a largo plazo. Sin embargo, aquellos productos que tienen una simplicidad técnica baja o no sean relevantes, resultan fácilmente intercambiables por lo que se fijan relaciones a corto plazo o puntuales. Lo mismo ocurre con los proveedores logísticos, hay un pequeño grupo que concentran el 80% del total del negocio. (Baraldi, 2008)

#### **7.1.2.2.4 Cadena de valor y fórmulas de obtención de beneficios innovadoras**

Los eslabones de la cadena de valor interna de Ikea no presentan gran diferencia con cualquier empresa de venta de muebles, pero la forma en la que se desarrolla cada uno de ellos, es

significativamente diferente. Por ejemplo, los modelos de negocio tradicionales no tienen en exposición todos los artículos que venden y además los tienen expuestos de forma plana. Esto provoca que el cliente se quede sin ver gran parte de los posibles muebles disponibles que es posible estuviera interesado en comprar, además no le surgen necesidades nuevas a parte del mueble que venía buscando. Con la forma de exposición de Ikea, todos los modelos están visibles y además se le obliga al cliente a visitar toda la tienda. Con esto se consigue que el cliente valore todas las posibilidades que le ofrece Ikea, incluso aquellos artículos que no tenía pensado adquirir.

La gran innovación en la cadena de valor de Ikea está en su cadena de valor externa y la forma en la que las gestiona mediante su red de relaciones a largo plazo con proveedores de gran confianza. Para ello, Ikea analiza tres componentes estructurales de estas relaciones: definición del contenido de cada relación de negocios, formación de una estructura de red de proveedores y evaluación de la sincronía entre los objetivos y recursos del proveedor y los de Ikea. (Baraldi, 2008)

### **7.1.2.2.5 Cultura de Innovación empresarial**

La cultura organizativa de Ikea está impregnada de la vocación de innovación permanente de su fundador Ingvar Kamprad. Desde su fundación el modelo de negocio era distinto al resto de sus competidores en el mercado sueco. Al tratar de buscar ante todo generar valor al cliente ofreciendo precios bajos, se hacían las cosas de forma distinta. Asimismo, ese mismo objetivo requería que tanto Ikea como sus proveedores utilizaran la tecnología más avanzada para aumentar la productividad. Todo ello hace que Ikea esté en una constante búsqueda de la innovación en todos los ámbitos posibles: producto, procesos, tecnología, etc.

## **7.1.3 SECTOR DE ENTRETENIMIENTO: CIRCO DEL SOL Y NETFLIX**

### **7.1.3.1 Caso Circo del Sol**

#### **7.1.3.1.1 Introducción**

El Circo del Sol fue fundado en 1984 por un artista traga-fuego (Guy Laliberté) y por un programador informático (Daniel Gauthier). Desde entonces, su novedoso modelo de negocio no ha parado de crecer en cuanto a número de espectáculos como en cuanto a beneficios e ingresos. Desde los años 80 el Circo del Sol ha vendido más de 70 millones de tickets en más de 250 ciudades, tiene 4.000 empleados fijos, de los que 1.000 aproximadamente son artistas procedentes de cuarenta nacionalidades. Los beneficios en 2007 fueron de 700 millones de

dólares. Este novedoso modelo de negocio ha nacido dentro de uno de los sectores que existe desde hace miles de años, el entrenamiento ambulante. La clave de este novedoso modelo de negocio está basada en la creatividad continua y centrarse en lo que realmente valora el cliente (Casadesus-Masanell y Aucoin, 2010).

#### **7.1.3.1.2 Proposición de valor innovadora**

La proposición innovadora del Circo del Sol nace como un intento por crear el nuevo circo y enfocarlo a personal adulto en lugar de a niños. Para ello se elimina del espectáculo tradicional de Circo todo aquello que el cliente tipo no valora como los espectáculos de animales o aquellos que generan sorpresa en el espectador pero resultan de poca belleza interpretativa, como las motos acrobáticas, etc. Sin embargo se potencia los espectáculos acrobáticos integrados en un auténtico espectáculo musical diseñado para sorprender disfrutando de la experiencia.

El espectador tipo del Circo del Sol tiene unos ingresos altos y cierta cultura así como una edad media elevada. Todo ello hace que sus preferencias al ver un espectáculo sean diferentes a las que presenta un espectador tipo de espectáculo de Circo tradicional. El modelo de negocio del Circo del Sol se centra en potenciar todo aquello que este espectador tipo valora y eliminar todo aquello que no valora o lo hace en menor medida (Casadesus-Masanell y Aucoin, 2010).

#### **7.1.3.1.3 Realización de actividades y procesos innovadores, mediante la utilización de recursos y capacidades innovadoras**

El Circo del Sol ofrece un espectáculo diferente al circo tradicional, por ello los recursos y capacidades que utiliza son diferentes a los que utiliza un modelo de negocio tradicional. Pero hay una capacidad que está especialmente potenciada en este modelo de negocio, la creatividad. El Circo del Sol reinvierte más del 40% de sus beneficios en el proceso creativo. En 2006, Lamarre diseñó una nueva estructura organizativa basada en células independientes de creatividad para el desarrollo de cada nuevo espectáculo. Lamarre lo explica así: *“Cada miembro de las células creativas come y respira su espectáculo 24 horas y 7 días a la semana. Ellos no son molestados por nadie y pueden dedicarse íntegramente a la labor creativa de su espectáculo”*. Para el Circo del Sol esta capacidad era tan crítica que habían rechazado muy buenas oportunidades de negocio cuando no se les permitía tener un control total sobre la parte creativa o cuando los estándares de calidad creativa no se cumplían. En palabras de Lamarre: *“En el negocio del espectáculo, el espectáculo debe ir antes que el negocio”* (Casadesus-Masanell y Aucoin, 2010).

#### **7.1.3.1.4 Cadena de valor y fórmulas de obtención de beneficios innovadoras**

Otra de las claves de este modelo de negocio innovador consiste en construir duraderas relaciones de confianza con sus socios en la cadena de valor externa. Todo ello bajo una exigencia mutua: el mantenimiento de la independencia y excelencia creativa.

Como ejemplo de esta simbiosis con elementos de la cadena de valor externa se puede tomar el acuerdo con el grupo de gestión de casinos MGM Mirage. En 1992 el Circo del Sol y MGM Mirage realizan un acuerdo conjunto que ha traído grandes beneficios a ambas sociedades y que ha permitido que el modelo de negocio de Circo que tradicionalmente es ambulante, consiga establecerse permanentemente en ciertos puntos de gran afluencia turística. El acuerdo con el MGM Mirage consiste en asociarse de forma que el circo del Sol se encarga de la parte creativa y MGM Mirage de gran parte de la estructura para hacer posible el espectáculo, finalmente los beneficios se repartirán al 50% (Casadesus-Masanell y Aucoin, 2010).

Por otro lado, el Circo del Sol ha tratado de buscar nuevas fórmulas de obtención de beneficios. Esta extensión de las líneas de negocio tienen el mismo ingrediente esencial: extender la plataforma de creatividad a otros ámbitos. En este sentido ha conseguido que las ventas de productos de *merchandising* representen casi un 10% de los ingresos totales. Pero resulta más llamativo todavía la diversificación de su actividad creativa al sector de la inmobiliaria para desarrollar por ejemplo un complejo hotelero en Londres de 100 habitaciones con restaurantes temáticos del Circo del Sol y un escenario donde poder ofrecer permanentemente espectáculos propios.

#### **7.1.3.1.5 Cultura de Innovación empresarial**

Para el Circo del Sol la creatividad y, por tanto, la cultura de innovación continua son la clave de su modelo de negocio. La búsqueda continua de la satisfacción de los gustos de su cliente tipo obliga al Circo del Sol a probar nuevos espectáculos cada vez más exitosos.

Aunque son unas pocas personas las que están totalmente involucradas en las actividades creativas de forma directa, toda la organización está enfocada en la búsqueda continua de innovaciones para poder mejorar el espectáculo.

### 7.1.3.2 Caso Netflix

#### 7.1.3.2.1 Introducción

Netflix la fundó Reed Hastings en 1997 como alternativa a las tiendas de alquiler de películas. Inicialmente el modelo de negocio se centró en mediante un portal web ofrecer el alquiler de DVDs mediante el servicio postal. En aquellos años los contenidos en DVDs en las tiendas de alquiler de películas era pequeño en comparación con las cintas de VHS, por ello se trató de captar a los clientes que habían adquirido un reproductor de DVD y no encontraban suficientes contenidos. En un primer momento se siguió el modelo de precios de las tiendas de alquiler de películas, cobrando 4\$ por el alquiler y 2\$ por el envío. Posteriormente se cambió radicalmente la estrategia a un modelo de precios basado en la suscripción a tarifa plana. El cliente podía adquirir todas las películas que quisiera, con el único límite de tener como máximo 3 películas en su casa. Desde ese momento surgió un importante problema, ya que la mayoría de los clientes solicitaban películas de último extremo. Esto se resolvió por una parte firmando acuerdos con las productoras en las que se les pagaba principalmente por las veces que se alquilaran las películas y se creó un sistema de recomendación para el cliente en función de sus preferencias. Esto hacía que el cliente solicitara también películas antiguas en vez de pedir sólo los estrenos. El modelo de negocio se centraba en que el sistema postal fuera capaz de entregar y devolver las copias en el menor tiempo posible. Por ello se trabajaron ciertas mejoras con el sistema postal y se abrieron otros centros de distribución a lo largo de EEUU. Aún así obtenía grandes economías de escala del hecho de que sus almacenes y sistema de distribución fueran mucho más eficientes que los de las tiendas de alquiler de películas, incluyendo su principal competidor, Blockbuster. Además su sistema de recomendación personalizado no sólo aumentaba la satisfacción de los clientes, sino que además reducía los costes de tener muchos últimos estrenos, que resultaban muy caros (Shih, 2009).

Desde el año 2007, Netflix se ha introducido en el negocio del alquiler de películas bajo demanda. Este consiste en que el cliente solicita bajo demanda una determinada película que puede ver en el momento en la pantalla de su ordenador. Netflix ha sabido utilizar sus acuerdos con las principales productoras y su base de clientes de casi 20 millones de suscriptores para obtener una posición dominante, mientras que su principal competidor con un modelo de negocio más tradicional, Blockbuster, está pasando momentos difíciles.

#### **7.1.3.2.2 Proposición de valor innovadora**

La proposición de valor de Netflix es ofrecer a los clientes una extensa variedad de películas para ver y con la máxima comodidad, sin moverse de casa, a un precio razonable y bajo la fórmula comercial de suscripción sin límite de uso. A su vez ha sabido adaptarse a las nuevas tecnologías según se hacían más maduras para dar la misma proposición de valor. Por ello, comenzó distribuyendo las películas por correo postal y en estos momentos ofrece la distribución online en el momento(Shih et al., 2009).

#### **7.1.3.2.3 Realización de actividades y procesos innovadores, mediante la utilización de recursos y capacidades innovadoras**

Para la consecución de esta proposición de valor innovadora las actividades y procesos que necesita realizar son muy distintos al modelo de negocio de distribución por tiendas de alquiler de películas.

Los centros de distribución son mucho más grandes que los de una tienda de alquiler de películas con lo que se obtiene no sólo unas importantes economías de escala sino que además el cliente dispone de una mayor disponibilidad y catálogo de las películas que puede alquilar. Asimismo, los procesos de logística están pensados para facilitar al servicio de correos la entrega de los paquetes. Se trata de facilitar al máximo la labor a su socio en la distribución, ya que no es una actividad que controla directamente.

Todos los procesos de seguimiento del cliente están informatizados por lo que se puede hacer un seguimiento de los gustos de cada cliente. Con ello se consigue crear un sistema de recomendación personalizado para cada cliente que maximiza la satisfacción del cliente con el servicio y además reduce los costes, ya que promociona películas que no son de último estreno y por tanto de un alto coste.

#### **7.1.3.2.4 Cadena de valor y fórmulas de obtención de beneficios innovadoras**

En el caso de Netflix hay un elemento primordial de la cadena de valor que es crítico para el buen funcionamiento del modelo de negocio que está externalizado, la distribución. En un primer momento se utiliza como socio para la distribución al sistema postal de EEUU, pero a largo plazo se pretende sustituir por una distribución vía web, ya que es mucho más barato y se distribuye casi en tiempo real bajo demanda.

La fórmula de obtención de beneficios es innovadora a la del modelo de negocio tradicional, ya que se basa en un sistema de suscripción con una cuota fija y sin límite de uso. Esto obliga a Netflix a llegar a un acuerdo con las productoras para pagar por cada alquiler de película y no

un canon fijo por cada copia. Esto le permite acceder a un mayor número de copias y por tanto satisfacer a sus clientes (Shih et al., 2009).

Con la introducción del sistema de visión directa de películas por internet, en un primer momento se ofrece el servicio de forma gratuita para obtener una importante cuota de mercado y reconocimiento de marca para luego cobrar por ese servicio y obtener nuevos ingresos y lo que es más importante obtener una importante posición competitiva para lo que será el futuro del negocio.

#### **7.1.3.2.5 Cultura de Innovación empresarial**

La cultura de Netflix está fuertemente marcada por su fundador Reed Hastings hacia la búsqueda constante de nuevas tecnologías y nuevas formas de satisfacer a los clientes. Este modelo de negocio nace con una vocación de romper con las tradicionales tiendas de alquiler de películas que estaban distribuidas por todo EEUU, aprovechando la aparición de los DVDs, que tienen un peso inferior a las cintas de VHS.

Otro gran cambio tecnológico como es la generalización de la banda ancha y la tecnología para visionar las películas en momento que se solicita, ha sido aprovechado por Netflix para volver a ganar el terreno a sus competidores.

Para Netflix es fundamental ser innovador para su supervivencia futura y ha sido en todo momento, la clave del éxito de su modelo de negocio.



## **7.1.4 SECTOR LÍNEAS AÉREAS: EASYJET Y SOUTHWEST AIRLINES**

### **7.1.4.1 Caso Southwest Airlines**

#### **7.1.4.1.1 Introducción**

Southwest Airlines fue fundada en 1967 por Rolling King y Herb Kelleher en respuesta a la necesidad de un incremento de las rutas entre las ciudades del estado de Texas en EEUU. Puesto que la oferta de asientos era reducida y la demanda alta, los precios de esos vuelos eran muy altos por lo que había capacidad para obtener una buena rentabilidad. El primer vuelo se produjo en 1971 ya que fueron instigados por la competencia ante los tribunales para no permitirles operar esas rutas (Heskett, 2003).

El modelo de negocio de Southwest Airlines es conocido por ser el primero en oponerse a las reglas que estaban ampliamente admitidas por el resto de líneas aéreas. Ya que los vuelos duraban un máximo de 90 minutos no se servía comida, no había primera clase, ni asientos asignados, no había códigos compartidos con otras líneas aéreas ni posibilidad de transferir las maletas y los vuelos iban directamente a un aeropuerto final sin posibilidad de conexiones. A cambio el pasajero recibía tarifas muy bajas y una buena atención por parte del personal de Southwest (Heskett y Sassar, 2010).

La industria de las líneas aéreas soporta costes fijos o semi-variables del orden del 80% de sus costes operativos. Los costes operativos dependen de la distancia de la ruta y del aparato utilizado, no del número de pasajeros transportados. Por ello la mayoría de compañías aéreas utilizan un sistema de precios flexible en función de varias características como datos históricos o la ocupación actual del vuelo con lo que los pasajeros pagan diferentes tarifas en función de estas características. Hay dos costes muy importantes que no son controlables: el precio del crudo y la flexibilidad del coste laboral dado que los sindicatos operan muy fuertes en este sector. Por ello Southwest Airlines priorizó desde el principio la relación fluida con sus empleados para que estén implicados y no existan sindicatos fuertes en la compañía (Inkpen, 2008).

#### **7.1.4.1.2 Proposición de valor innovadora**

La proposición de valor innovadora del modelo de negocio de Southwest Airlines con respecto a otras líneas aéreas y así conseguir unas tarifas muy económicas se puede resumir en cuatro puntos:

En primer lugar, Southwest Airlines (SW) Se centra en operar vuelos cortos, punto a punto y en aeropuertos con poca congestión. Las operaciones punto a punto consisten en llevar a un

pasajero de una ciudad a otra sin dar la posibilidad de conexiones con otra ruta. La mayoría de las líneas aéreas tienden a dar un servicio “hub and spoke” que consiste en llevar a los pasajeros a grandes aeropuertos donde luego son distribuidos a sus ciudades de destino finales por otro vuelo o medio de transporte. Esta estrategia es más eficiente en las rutas largas, mientras que la estrategia punto a punto resulta más competitiva cuando las distancias son cortas. En este sentido SW trata de competir con el coche privado no con otras líneas aéreas. Además SW utiliza aeropuertos secundarios ya que por un lado, tienen una menor congestión por lo que les permite garantizar sus planes de vuelo y acelerar sus operaciones. Asimismo operar en estos aeropuertos resulta más barato y en algunos casos incluso está subvencionado por el gobierno federal. En segundo lugar, uno de los factores críticos para el éxito de este modelo de negocio es que debe ser mínimo el tiempo que transcurre desde que el avión aterriza hasta que vuelve a despegar. Cuanto más tiempo este el avión en el aire, más se rentabiliza el uso del activo. Por ello todo el proceso de mantenimiento previo al despegue se ha minimizado al máximo posible. En tercer lugar, SW sólo utiliza aviones del tipo Boeing 737. Esto hace que aumenten las economías de escala del mantenimiento de los aviones y formación de los pilotos. Asimismo, garantiza la posibilidad de sustitución de los aviones en caso de avería ya que son todos iguales.

Finalmente, el énfasis en la cultura organizativa y en los empleados como miembros de la familia Southwest Airlines, le proporciona una herramienta para que cualquier empleado tome decisiones instantáneas en beneficio de los objetivos de la compañía y de la satisfacción del cliente (Eccles et al., 2010; Heskett y Sasser, 2010).

### **7.1.4.1.3 Realización de actividades y procesos innovadores, mediante la utilización de recursos y capacidades innovadoras**

La realización de actividades y procesos en Southwest Airlines difiere considerablemente de las realizadas en otras líneas aéreas. Al ser la proposición de valor diferente, los procesos también varían considerablemente. El proceso más importante para la compañía es la preparación de la aeronave para volver a volar. Cuanto menor es este tiempo se puede incrementar la frecuencia de los vuelos y además se consigue que el avión esté más tiempo volando que es cuánto genera ingresos.

Para conseguir que este proceso clave se realice con la mayor eficiencia cuenta con un recurso que pocas compañías aéreas presentan, un equipo humano motivado y comprometido con la compañía. La mayor parte de los retrasos e incumplimientos de los horarios se resuelven dejando a sus empleados tomar decisiones sólo basándose en el respeto al lema de: “*hacer lo que te parezca para servir al cliente*”.

#### **7.1.4.1.4 Cadena de valor y fórmulas de obtención de beneficios innovadoras**

La cadena de valor interna es muy similar al resto del sector, aunque varía la forma en la que se genera valor en cada uno de los eslabones de esa cadena de valor. Sin embargo, llama la atención, la fuerte relación de cooperación que tiene con Boeing, ya que es su único proveedor de aviones. Esta posición de confianza en un proveedor le da una gran fuerza de negociación a Boeing. Sin embargo este no sólo no abusa de esta posición dominante sino que apoya tanto en sus operaciones como en sus planes de mantenimiento a Southwest Airlines por considerarlo un cliente importante.

Las fórmulas de obtención de beneficios alternativas, al igual que le ocurre a todas las líneas aéreas de bajo coste, se han visto incrementadas por fuentes de ingresos inesperadas en un principio. Los ingresos por publicidad dentro del avión, los ingresos por comida y bebida, los procedentes de la facturación de equipaje o incluso las subvenciones de ciertas rutas por los gobiernos regionales son ejemplos de líneas de ingresos que no disfrutaban otros competidores con un modelo de negocio mucho más tradicional.

#### **7.1.4.1.5 Cultura de Innovación empresarial**

La cultura de la innovación para el caso Southwest Airlines se centra en la satisfacción del cliente y la reducción de los costes operativos. Para obtener este objetivo se aplican políticas tanto desde la dirección como desde los propios empleados todo ello bajo un lema: *“Haz lo que te parezca razonable para servir al cliente”*. El grado de autonomía de los clientes a la hora de decidir en último término decisiones operativas es muy elevado, dado que no hay tiempo para que la dirección tome decisiones operativas sin retrasar los procesos. Por ello se ha reforzado el poder de la cultura corporativa de colaboración con el cliente e implicación de los empleados en la gran familia “Southwest Airlines”.

La creación de la cultura organizativa se enfoca desde que se contrata al personal, tratando de incorporar a personal con una personalidad positiva, sentido del humor y de tipo proactiva. Posteriormente se incorpora la cultura organizativa al personal creando una sensación de pertenencia a la organización. Potenciando la compra de acciones de la compañía por los empleados y mediante diversos actos comunes para compartir actos con los compañeros de trabajo (Heskett y Sassar, 2010).

## 7.1.4.2 Caso Easyjet Airlines

### 7.1.4.2.1 Introducción

Easyjet fue fundada por Stelios Haji-Ioannou en 1999, cuando tenía 32 años. A los cuatro años Easyjet entro en beneficios. Su modelo de negocio es una imitación de Southwest Airlines pero aplicado en Europa, desde su base en Londres.

Otros imitadores del modelo de negocio de Southwest Airlines como Ryanair (Rivkin, 2007) o Vueling han aplicado la misma fórmula con pequeñas diferencias entre ellos. Es interesante analizar como al aplicar un modelo de negocio diferente a las compañías tradicionales del sector, han creado casi un nuevo sector, el de las compañías aéreas de bajo coste. Hasta tal punto que las ventajas competitivas entre ellas se basan en pequeñas decisiones tácticas y políticas comerciales, no en grandes diferencias estratégicas.

### 7.1.4.2.2 Proposición de valor innovadora

La proposición de valor de Easyjet la define su fundador como: *“La línea aérea de bajo coste para las masas”*. Para conseguir esto Easyjet logra un modelo operativo de máxima eficiencia junto con una alta satisfacción de sus clientes (Kumar y Rogers, 2003).

De acuerdo con Kim y Mauborgne (2005) para ofrecer una proposición de valor innovadora Easyjet ha tenido que plantearse las siguientes preguntas cuatro preguntas:

- ¿Qué factores e la industria toma por descontados se deberían eliminar? Comidas, agencias de viajes, una maleta por pasajero, etc.
- ¿Qué factores se pueden reducir sobre el estándar del sector? Sitios pre-asignados, interconectividad, etc.
- ¿Qué factores deberían incrementarse sobre el estándar del sector? Puntualidad y precio.
- ¿Qué factores que el sector no tiene en cuenta se deben crear? Devolver el dinero si hay un retraso.

Estas preguntas deben ser respondidas enfocándose en el tipo de cliente objetivo al que vamos a ofrecer nuestro servicio con una clara proposición de valor innovadora.

#### **7.1.4.2.3 Realización de actividades y procesos innovadores, mediante la utilización de recursos y capacidades innovadoras**

Para poder satisfacer esta proposición de valor Easyjet realiza actividades y procesos diferentes al resto de líneas aéreas con modelos de negocio tradicionales. Las actividades más destacadas son las siguientes (Kumar y Rogers, 2003):

En primer lugar, sólo utiliza un tipo de avión, el Boeing 737, esto reduce considerablemente los costes de mantenimiento de la aeronave, así como el coste de formación del personal de vuelo. Asimismo incrementa la posibilidad de intercambio tanto de pilotos como de aviones lo que aumenta la eficiencia operativa. En segundo lugar, sólo vuelo “punto a punto”, esto elimina los costes de la coordinación y de la interoperabilidad, aumentando la puntualidad. En tercer lugar, es muy relevante la capacidad de preparar un vuelo lo antes posible para que pueda despegar de nuevo. Se trata por tanto de minimizar los tiempos en los que el avión está en tierra sin generar ingresos. Adicionalmente se obtiene una mayor frecuencia horaria lo cual beneficia directamente al cliente. En cuarto lugar, Easyjet suele volar a aeropuertos con un menor tráfico aéreo lo que les proporciona una mejor gestión de sus operaciones y unos costes más baratos. Finalmente el modelo de negocio de Easyjet elimina todo aquello que produce costes y su cliente tipo no lo valora como necesario como: no hay asientos pre-asignados, los tickets no se imprimen, no se venden a través de agencias y no se sirven comidas gratuitas entre otros.

Por todo ello la cadena de valor de Easyjet trata de evitar los costes fijos siempre que sea posible, tratando de convertir estos en variables. Asimismo trata de que sus activos estén plenamente utilizados (ej. Máxima utilización aviones) y eliminando los costes variables que no son imprescindibles para el cliente (ej. Agencias de viajes, comidas, etc.)

#### **7.1.4.2.4 Cadena de valor y fórmulas de obtención de beneficios innovadoras**

Al igual que el modelo de negocio de Southwest Airlines la cadena de valor es similar a la del resto de compañías con modelos de negocio tradicionales del sector, aunque la forma de generar valor en cada eslabón varía considerablemente para enfocarse en la reducción de costes y la maximización de la eficiencia.

También al igual que Southwest se apoya en una relación de especial confianza con su único proveedor de aviones Boeing, en su modelo 737. Sin embargo no ha conseguido esa implicación y motivación de sus empleados. Por lo que su sistema de gestión de personal se basa más en la presión operativa que en la propia iniciativa personal de los empleados y de su cultura organizativa.

Al igual que en el modelo de negocio de otras líneas aéreas de bajo coste, la compañía obtiene beneficios adicionales procedentes de venta de comida, publicidad, equipaje e incluso subvenciones regionales por operar ciertas líneas comerciales que potencian el turismo.

#### **7.1.4.2.5 Cultura de Innovación empresarial**

El modelo de negocio de Easyjet aunque es una imitación del modelo original de Southwest Airlines, se puede afirmar que genera valor a sus clientes a partir de una innovación radical tanto desde el punto de vista de la proposición de valor como de su operativa con respecto a otros modelos de negocio del sector.

Al igual que la mayoría de las compañías aéreas con este modelo de negocio, la temprana aplicación de las innovaciones tanto tecnológicas como de formas de operar el negocio son críticas para su sostenibilidad a medio plazo. Esto les requiere incorporar una cultura organizativa de búsqueda de la innovación de calidad total.

## 7.1.5 SECTOR DE NUEVAS TECNOLOGÍAS: APPLE Y DELL

### 7.1.5.1 Caso Apple

#### 7.1.5.1.1 Introducción

Steve Jobs y Steve Wozniak fundaron Apple en 1976 desde un garaje en Los Altos (California). Desde entonces, la historia de Apple ha tenido un denominador común la búsqueda de la excelencia tecnológica y estética a través de la innovación continua. La compañía ha tenido importantes altibajos en su historia, pero en la actualidad, nadie duda que no sólo es una compañía que innova en los productos sino que han creado un modelo de negocio integrado diferente al resto de firmas del sector. Tal como reconoce Wozniak, cofundador de Apple: ***"Todo el mundo en el negocio de la tecnología reconoce que de alguna manera [Steve Jobs] tenía la habilidad de pensar en nuevas formas de unir las cosas. No en mejorar las existentes con una nueva versión, sino de hacerlo de una forma totalmente diferente"***.

La combinación de los computadores Macintosh, con aparatos de bolsillo como el iPod, iPhone y iPad y la combinación con la industria de descargas legales de música a través de iTunes ha creado un modelo de negocio innovador y difícil de imitar. Todo ello bajo una estrategia de clara diferenciación con los competidores, que en ocasiones se ha visto dañada por la estandarización y masificación de algunos productos como ocurrió con los ordenadores Wintel (Windows + Intel) frente a los Macintosh (Yoffie y Slind, 2008).

#### 7.1.5.1.2 Proposición de valor innovadora

La filosofía que impera actualmente en Apple sigue siendo la que incorporó en la cultura de la compañía sus fundadores: *"llevar al mercado productos innovadores y fáciles de usar"*.

Las ventajas competitivas de Apple frente a sus competidores son (Yoffie y Slind, 2008):

- Fácil de usar. Buen interface gráfico, fácil conexión de periféricos, intuitivo, etc.
- Dominio en el sector de usuarios más creativos como diseño gráfico y educación.
- Utilización de sistemas operativos propietarios. Esta estrategia garantiza mayores barreras de entrada, mayores márgenes y limita la imitación directa.
- Fuerte imagen de marca con atributos asociados como la innovación, el diseño y la calidad entre otros.
- Diseño innovador y moderno de los productos.

Esta estrategia comenzó siendo de nicho y actualmente es de diferenciación dado el ámbito más extendido de su público objetivo, se apoya no sólo en productos innovadores sino en un

modelo de negocio que se extiende a los contenidos, tanto de programas como de música o videos.

#### **7.1.5.1.3 Realización de actividades y procesos innovadores, mediante la utilización de recursos y capacidades innovadoras**

La capacidad que más ha valorado Apple desde su fundación hasta nuestros días es la creatividad para la búsqueda de la innovación permanente. Todos los procesos están diseñados para generar y potenciar esta actividad creativa dentro de la empresa. En algunos casos esto ha sido un problema ya que se ha dejado de lado temas tan relevantes como la racionalización de los costes o la eficiencia productiva.

Es tan importante la dependencia de la innovación y es tan efímera la duración de la ventaja competitiva que se ha llegado a comparar a Apple con un barco que transporta un tesoro pero tiene un agujero en el casco. En el momento que el CEO no sea capaz de dirigir todos los esfuerzos en un mismo sentido, el barco se parará y se empezará a llenar de agua (Yoffie y Slind, 2008).

#### **7.1.5.1.4 Cadena de valor y fórmulas de obtención de beneficios innovadoras**

Para Apple son críticas las relaciones con su cadena de valor externa. Las grandes discográficas generan contenidos para que se vendan a través de iTunes y puedan ser utilizadas en los diversos dispositivos de Apple. La industria de la programación realiza programas que sólo pueden ser utilizados con los productos de Apple. Tienen especial importancia las aplicaciones para iPhone e iPad de gran éxito. Apple cobra un porcentaje por cada aplicación utilizada por el usuario final por el hecho de utilizar su plataforma. Fue también crítica la relación con ATT en el lanzamiento en exclusiva del iPhone I.

En definitiva, Apple tiene un modelo de negocio que utiliza una plataforma en propiedad para que muchos proveedores de contenidos puedan llegar a la cada vez más extensa base de clientes de Apple. Por la utilización de esta plataforma se lleva un porcentaje de los ingresos. Esta nueva forma de ingresos tiene la característica de que casi no genera costes, ya que es un canon por utilizar una plataforma que ya existe para otra finalidad. Por ello estos ingresos pasan casi directamente a formar parte de la cuenta de beneficios (Yoffie y Merrill, 2008).

#### **7.1.5.1.5 Cultura de Innovación empresarial**

La cultura de innovación empresarial en Apple ha sido una constante desde que fuera fundada en 1976. Sus fundadores impregnaron a la organización con estos ideales que se han mantenido intactos a lo largo del tiempo. Asimismo, este ha sido el motor que ha obligado a



buscar no sólo productos cada vez más innovadores sino formas de competir y modelos de negocio innovadores que han revolucionado no sólo su sector, sino sectores afines como el de la distribución de música o la distribución de aplicaciones informáticas.

## **7.1.5.2 Caso Dell**

### **7.1.5.2.1 Introducción**

Michael Dell comenzó un negocio, a tiempo parcial en el garaje de su casa cuando tenía 18 años, que consistía en mejorar computadores viejos aumentando su memoria y formateando sus discos duros. De esta forma conseguía un ahorro de costes de aproximadamente el 40% sobre un ordenador nuevo de las mismas características. Pero fue en 1985 cuando se fundó Dell como se conoce actualmente y se dedicó a montar ordenadores Dell con su propia marca (Porter y Rivkin, 1999).

### **7.1.5.2.2 Proposición de valor innovadora**

El modelo de negocio innovador de Dell al contrario de compañías como Apple, no nace de una innovación tecnológica, sino como una nueva estrategia de marketing y distribución. El nuevo modelo de negocio trataba directamente con el cliente final, con el consecuente ahorro de comisiones de intermediación que trasladaba parcialmente al precio final. Además, se centró en satisfacer a grandes clientes corporativos y les ofrecía potentes ordenadores a unos precios relativamente bajos. Asimismo, los clientes podían personalizar los pedidos, ya que el montaje comenzaba inmediatamente después de recibir el pedido (Porter y Rivkin, 1999).

Por tanto, en un principio, se centró en satisfacer las necesidades de un selecto grupo de clientes institucionales. Eliminó todos aquellos costes que no le aportaban valor como era la existencia de intermediarios. Y potenció aquellas características que realmente le aportaban valor como era la posibilidad de personalizar el producto y la reducción del precio.

### **7.1.5.2.3 Realización de actividades y procesos innovadores, mediante la utilización de recursos y capacidades innovadoras**

Para dar servicio a estos clientes corporativos de una forma eficiente, personalizada y a un precio bajo hay muchas actividades y procesos que se deben plantear de una forma nueva con respecto a sus competidores con un modelo de negocio más tradicional.

Desde el propio proceso de pedido directo desde el cliente hasta el montaje del ordenador están diseñados para reducir los costes y resultar eficiente. Es especialmente innovador el

proceso de arquitectura de los ordenadores. Este está diseñado de tal forma que facilita el servicio post-venta. La colocación de los componentes es conocida y similar para todos los computadores por lo que en caso de fallo, el propio cliente puede llegar a reparar ciertos fallos sencillos mediante indicaciones desde un call-center. Esto es posible por la simplificación de la arquitectura de los ordenadores y por que el cliente corporativo suele incorporar personal de mantenimiento con unos conocimientos mínimos para poder arreglar el ordenador directamente con unas ciertas indicaciones.

#### **7.1.5.2.4 Cadena de valor y fórmulas de obtención de beneficios innovadoras**

La cadena de valor varía considerablemente sobre otros competidores con modelos de negocio diferentes. La cadena de producción comienza cuando se recibe el pedido por lo que gran parte del orden de las actividades se ve parcialmente modificada.

Pero la parte más relevante para el buen funcionamiento del modelo de negocio es la relación tanto con los proveedores como con los clientes. Para poder ofrecer un producto personalizado es necesario que se estandaricen las modificaciones que se pueden realizar, así como que queden perfectamente reflejadas en la hoja de pedido. Para ello la comunicación con el cliente debe ser clara y eficiente.

Por otra parte para poder realizar un producto personalizado en el tiempo más corto y a un precio bajo, es necesario que la relación con los proveedores sea de la máxima confianza. Por ello Dell confía en un reducido grupo de proveedores y crea un sistema de pedidos que reducen considerablemente los stocks de piezas. La relación es tan importante que algunos proveedores de máxima confianza se sitúan muy cerca de la fábrica de Austin (Texas) para reducir los tiempos y los costes de transporte (Porter y Rivkin, 1999).

Dell obtiene otras fuentes de ingresos procedentes de incluir a sus productos servicios que normalmente están externalizados. Algunos ejemplos son ofrecer software específico o seguros sobre el computador. Estas líneas de ingresos no son considerables ya que trata de estandarizar al máximo los procesos, incluso dentro de una cierta personalización del producto.

#### **7.1.5.2.5 Cultura de Innovación empresarial**

Michael Dell ha sabido inculcar a su organización, el espíritu creativo e innovador que desde un principio hizo posible su proyecto. Cada innovación tecnológica es analizada para ver si se puede integrar dentro de su modelo de negocio. La expansión de internet ha sido aprovechada para extender su modelo de negocio a otros tipos de clientes.

Con el tiempo partes del modelo de negocio han sido copiadas por imitadores pero la capacidad de continuar innovando y su espíritu de calidad total hacen posible que todavía sea

uno de los proveedores más populares tanto para grandes corporaciones como para la Administración Pública.

## 7.1.6 SECTOR DE MODELOS DE NEGOCIO BASADOS EN INTERNET: AMAZON Y GOOGLE

### 7.1.6.1 Caso Amazon

#### 7.1.6.1.1 Introducción

En julio de 1995 Jeff Bezos lanza “Cadabra.com” como una librería online. Tenía más de 200.000 títulos y estos se podían pedir también por e-mail. Posteriormente fue re-bautizada como “amazon.com”. Poco antes, en primavera de 1994, Jeff Bezos dejaba su puesto como analista cuantitativo en Wall Street para fundar un negocio basado en internet. Tras analizar veinte posibilidades, se decidió por la venta de libros ya que era un mercado bastante atomizado y la plataforma y los clientes podía ser común a la venta de otros artículos como música y videos. El 15 de mayo de 1997 amazon.com salió a la bolsa. En 2002 logró un beneficio de 3.900 millones de dólares, 5.300 millones en 2003, 6.900 millones en 2004, 8.500 millones en 2005 y 10.700 millones en 2006. Además, la prestigiosa revista Time Magazine calificó a Bezos como la persona del año en 1999, por ser dueño de Amazon, que se había vuelto muy popular. Amazon ha absorbido numerosas empresas, al igual que Google o Microsoft. Algunas de estas adquisiciones son: Audible (una empresa de audiolibros), BookSurge (dedicada a los libros de baja demanda), Mobipocket (la cual crea ebooks y dispositivos para libros electrónicos) o Fabric.com (una empresa de costura). Además, ha lanzado sus propios productos como el Kindle, el cual sirve para leer libros electrónicos, que en el 2009, ha logrado cobrar impulso.

#### 7.1.6.1.2 Proposición de valor innovadora

La proposición de valor de este modelo de negocio basado en la web la sintetizó Bill Gates, presidente de Microsoft: “...**Entregan el producto en poco tiempo, tienen un gran catálogo y son fiables**”. Cuando le consultaron a Jeff Bezos por esta afirmación dijo: “**falta una cosa... el precio, somos el distribuidor que más barato vende dentro de su categoría.**” (Ghemawat, 2004). Se trata por tanto de un negocio que busca ser líder en costes y a la vez diferenciarse en cuanto a valores que el cliente aprecia como la fiabilidad, disponibilidad, tiempo de entrega y amplio catálogo del producto.

Además habría que añadir otras ventajas para los clientes que son comunes a muchos negocios en la red como son: la posibilidad de comprar 24 horas y 365 días al año. La posibilidad de capturar información del cliente para personalizarla conforme a los gustos del consumidor

“customización”, la comodidad de comprar desde cualquier lugar del mundo con acceso web, etc.

#### **7.1.6.1.3 Realización de actividades y procesos innovadores, mediante la utilización de recursos y capacidades innovadoras**

Para Ghemawat (2004) este modelo de negocio se podría definir como “**véndelo todo, pero carga poco**” en referencia a que aunque el cliente tiene acceso a aproximadamente 1 millón de referencias de libros, tan sólo mantiene unos 2.000 títulos en su almacén de Seattle en proceso de embalaje para el envío. Por tanto es obvio que obtiene grandes ventajas del sistema justo a tiempo o “**just in time**”. Mediante este consigue obtener rotaciones del inventario superiores a 70 veces por ejemplo en 1996. Asimismo estos procesos le permiten tener una cifra de capital circulante muy baja en relación a sus competidores con un modelo de negocio de tipo tradicional.

Para la realización de estas actividades Amazon.com trata de ahorrar al máximo en recursos excepto dos: **personas y ordenadores**. De esta forma, las oficinas centrales están en zonas con rentas bajas, el mobiliario de oficina es sencillo y así con todo. El personal se divide casi a medias entre los que se encargan de embalar y enviar los pedidos y el resto de funciones (marketing, programación, finanzas, etc.)

Los siguientes pasos que está dando Amazon.com, son la personalización al máximo de la experiencia de compra en base a un conocimiento de los gustos de cada cliente y la venta de libros en formato digital.

#### **7.1.6.1.4 Cadena de valor y fórmulas de obtención de beneficios innovadoras**

Para poder tener acceso a tal nivel de referencias de libros y a la vez un nivel tan bajo de inventario es fundamental para Amazon.com los acuerdos dentro de la cadena de valor externa. En especial con las editoriales y los mayoristas de libros. Dado que el modelo de negocio de Amazon.com pretende unos tiempos de servicio cortos, se ha centrado más en fortalecer las relaciones con los mayoristas de libros. En especial con Ingram, al cual le compra aproximadamente un 59% de los libros. Es por tanto una alianza crítica para sostener el modelo de negocio de Amazon.com, ya que este se encarga de realizar funciones que generan valor directamente al cliente final. Por ello, al igual que otros modelos de negocio de gran éxito, una de las claves de este modelo de negocio es **cuidar y sincronizar las operaciones con algunos actores de su cadena de valor externa, a través de fórmulas de confianza mutua y acuerdos a largo plazo**.

Amazon no considera a las editoriales como un proveedor sino como un cliente. Así lo expresa Jeff Bezos: ***“Nosotros tenemos los tipos de clientes: consumidores que buscan libros y editoriales que buscan lectores”*** (Ghemawat, 2004).

La cadena de valor interna no se puede decir que haya variado considerablemente sobre la del modelo tradicional. Simplemente cambiado la forma de generar valor en cada eslabón de esta y el acceso a un mayor número de clientes por la utilización de la web.

#### **7.1.6.1.5 Cultura de Innovación empresarial**

En Amazon.com se presta especial importancia a la capacidad de innovación. Continuamente se busca la aplicabilidad de tecnologías novedosas o procesos más eficientes. La búsqueda por estar al tanto de la última tecnología es para Amazon.com su mejor barrera de entrada y su mejor aliado para su estrategia de crecimiento.

Desde que Jeff Bezos fundó esta organización ha implantado y reforzado su cultura de innovación continua. Siendo estos valores la clave del éxito pasado y presente. Su mayor amenaza es la posibilidad de ser imitado o de ser desplazado por otros modelos de negocio más innovadores. Como dijo David Shawn, que empleó a Bezos antes de comenzar el proyecto Amazon: ***“Si todo lo que quieres es poner a la venta algo en internet las barreras son extremadamente bajas, pero si lo que quieres es vender muchas cosas, las barreras son muy altas y crecen continuamente”*** (Ghemawat, 1999).

### **7.1.6.2 Caso Google**

#### **7.1.6.2.1 Introducción**

Google Inc. Fue fundada por Larry Page y Sergey Brin en septiembre de 1998. Su objetivo inicial fue mejorar las búsquedas en internet y se basaron en los resultados obtenidos en su tesis doctoral de Computación en la Universidad de Standford. Este motor de búsqueda inicialmente contaba con 80 CPUs basados en Linux y dos routers. Pronto supero a otro buscador más popular en la época, AltaVista, que se había creado en 1995.

Posteriormente han diversificado sus actividades para ofrecer diversos servicios siempre relacionados con las posibilidades de internet. En los últimos años se han introducido en el mundo de la telefonía móvil con su sistema operativo “android” con la idea de acabar compitiendo con Apple por este mercado.

El éxito inicial del buscar consistía en que los buscadores tradicionales utilizaban un algoritmo que buscaba las palabras clave dentro de las páginas para ordenar los resultados. Por otro lado,

Google se basa además en el número de páginas que están relacionadas con una determinada web. De esta forma se consigue perfeccionar mucho los resultados de la búsqueda.

En 1999 volvieron a revolucionar este segmento mediante la introducción de la posibilidad de pagar por introducir una búsqueda dentro de un área específica de los resultados de la búsqueda. En principio se cobraba por cada anuncio visto por el usuario. Posteriormente en febrero de 2002 se modificó la forma de cobro mediante el “coste por click”. De esta forma el anunciante sólo pagaba por las visitas que recibía mediante los clicks en estos anuncios (Eisenman y Edelman, 2010).

#### 7.1.6.2.2 Proposición de valor innovadora

La proposición de valor de Google sigue siendo la misma que diseñaron sus fundadores en 1998. Se trata de **ofrecer un buscador en la red** que sea muy **fiable, rápido y gratuito** para el usuario final. Todo ello bajo una sensación para el usuario de estar utilizando herramientas innovadoras y muy potentes tecnológicamente.

Google es consciente de que tiene una posición dominante con una cuota de mercado del 65,6% en 2009, muy superior a la del segundo competidor, Yahoo. Para mantener esta fuerte posición competitiva está continuamente mejorando el rendimiento de su hardware para ofrecer unos resultados lo más rápidos y fiables posibles. Si un servicio es gratuito el usuario final no tiene necesidad de cambiar de proveedor si el servicio es bueno (rápido y fiable). Por ello la opción estratégica es tan sencilla como invertir en seguir siendo el más rápido y fiable de los buscadores.

#### 7.1.6.2.3 Realización de actividades y procesos innovadores, mediante la utilización de recursos y capacidades innovadoras

**El éxito del modelo de negocio de Google como buscador de internet nació por una mejora en los procesos de búsqueda** sobre el principal actor de entonces, Altavista.

Para mantener la proposición de valor de Google, los fundadores crearon unos valores corporativos que sustentan la ventaja competitiva de Google así como el crecimiento continuo de sus barreras de entrada. Estos valores son tres:

- No caer en el demonio. Google **garantiza la integridad de los resultados** de la búsqueda.
- La tecnología es importante. **Google invierte consistentemente en infraestructuras para mejorar la velocidad de los resultados de búsqueda**. Se estima que en 2007 ya disponía de un millón de servidores trabajando con el sistema operativo Linux.

- Nosotros hacemos nuestras reglas. **Google trata de no seguir las normas convencionales** de gestión si no les resultan convenientes. Esto incluye prácticas habituales como no dar provisiones de ingresos o no retocar las cuentas para suavizar los incrementos (Eisenman y Edelman, 2010).

Todos estos valores están pensados para garantizar que se seguirá ofreciendo la proposición de valor que el cliente espera obtener de Google, así como la innovación continua de sus procesos.

#### 7.1.6.2.4 Cadena de valor y fórmulas de obtención de beneficios innovadoras

La cadena de valor interna de Google es igual al resto de sus competidores. Sin embargo, Google destaca por la gestión de su cadena de valor externa, es decir, la relación con otros grupos de interés externos a la organización.

La mayor parte de los productos de Google son servicios gratuitos para el usuario final. Por ello Google obtiene la mayoría de sus ingresos por actividades paralelas a su principal actividad productiva, especialmente en la recomendación de resultados de búsqueda. En toda búsqueda salen unos resultados destacados que están patrocinados por el anunciante. Productos como AdSense o Froogle son ejemplos de cómo hay una continua innovación en la generación de nuevas vías de ingresos a partir de la gigante base de clientes de Google, que es sin duda el mayor activo de la firma (Eisenman, 2010).

#### 7.1.6.2.5 Cultura de Innovación empresarial

La **cultura de innovación para Google se ha visto patente desde su fundación**. La propia empresa es el resultado de una tesis doctoral original sobre computación. A partir de entonces, **Google ha invertido consistentemente parte de sus beneficios en innovar internamente**. Innovaciones radicales como: Google Earth (posicionamiento geográfico con visualización por satélite); StreetView (Visualización a nivel de calle de unas coordenadas concretas para grandes ciudades); o “Google Instant Search” (Búsqueda personalizada para cada usuario mientras busca) hacen de Google una de las compañías con una avidez por la innovación fuera de toda duda.

Asimismo, **cuándo no consigue innovar a tiempo sobre un determinado campo, no duda en adquirir empresas innovadoras**. Es como un gran concentrador de conocimiento e innovaciones en el ámbito web. Adquisiciones como: YouTube (reproducción videos streaming) en octubre de 2006; Double Click (publicidad en internet) en abril del 2007; Panoramio (sitio para compartir fotos con otros usuarios) (Eisenman y Edelman, 2010).



## 7.1.7 SECTOR DE MODELOS DE NEGOCIOS SOCIALES: GRAMEEN BANK Y GRAMEEN DANONE FOODS

### 7.1.7.1 Caso Grameen Bank

#### 7.1.7.1.1 Introducción

El grupo Grameen nació en 1983 con la creación del Banco Grameen en 1983 por el premio nobel (2006) Muhammad Yunus. El profesor Yunus nació en un área rural del distrito de Chittagaon en Bangladesh y desde muy joven se propuso cambiar la situación de los pobres de Bangladesh. Después de completar su educación inicial trabajó como profesor en la Universidad de Dhaka. Posteriormente asistió a la universidad de Vanderbilt en Estados Unidos para finalizar su Ph.D. Tras regresar de EEUU se sentía más involucrado en solventar los problemas de los pobres que en enseñar teoría económica.

Los bancos tradicionales no estaban dispuestos a prestar dinero a los pobres o a la clase media porque consideraban que lo gastarían en consumo no productivo y serían incapaces de devolver el dinero. Cualquier banquero en esa época pensaba de esta forma. Pero Yunus opinaba diferente. Pensaba que si a los pobres se les daba unos pequeños créditos, se les enseñaba a gestionar las finanzas y se les formaba para mejorar sus capacidades productivas; acabarían generando pequeños negocios capaces de devolver la deuda. Por ello, en 1976 prestó de su propio bolsillo una pequeña suma a un grupo de mujeres de su pueblo natal. En unos pocos meses, sus creencias se habían convertido en realidad, las mujeres devolvieron el crédito. Poco después en 1983 con el apoyo del Banco central de Bangladesh nació el Grameen Bank (Kumar y Munish, 2009).

Proposición de valor innovadora

La proposición de valor de todo modelo de negocio social consiste en ser una empresa auto-sostenible que vende productos o servicios y que paga a sus dueños por sus inversiones, pero que su principal objetivo es servir a la sociedad y mejorar la calidad de vida de los pobres (Yunus et al., 2010).

Dentro de este contexto la proposición de valor del Grameen Bank consiste en **ofrecer microcréditos a personas (97% son mujeres) que no pueden acceder a las líneas de crédito tradicionales de los bancos comerciales por no tener activos para cubrir el riesgo de impago. Para ello, consigue sustituir las garantías a los créditos del modelo de negocio bancario tradicional, por la confianza mutua mediante unas estrictas normas de grupo.**

Las clases bajas no pueden acceder al crédito convencional, por lo que quedan en manos de prestamistas sin escrúpulos y entran en una espiral de deudas de las que no son capaces de salir. El Banco Grammen les permite salir de esta espiral de endeudamiento por lo que la motivación para la **devolución del crédito es muy grande con tan sólo un 1,6% de impagos**. Asimismo la capacidad de esfuerzo y emprendimiento de estas personas es impresionante cuándo se les da la oportunidad, por lo que el Banco Grameen incrementa su negocio cada año por el incremento de renta de su más de **7,5 millones de base de clientes**.

Asimismo este modelo de negocio social ha sido la base para la generación de otros modelos de negocio innovadores del grupo Grameen. Entre otros destacan: Grameen Phone en alianza con el operador noruego de telefonía Telenor; Grameen Veolia, en alianza con Veolia Water, uno de los principales proveedor de servicios relacionados con el agua del mundo; o Grameen Danone Foods, en colaboración con Danone, una de las empresas de alimentación más grandes del mundo (Yunus et al., 2010).

#### **7.1.7.1.2 Realización de actividades y procesos innovadores, mediante la utilización de recursos y capacidades innovadoras**

El principal inconveniente que tenían los modelos de negocio bancarios tradicionales es la no existencia de garantías o colaterales de los receptores del crédito. **Yunus pensó que podía sustituir estas garantías reales por una adhesión estricta a unas normas de grupo**. Para ello modificó las actividades y procesos del modelo de negocio bancario tradicional, creando dos sistemas: el sistema de entrega de dinero (oferta bancaria) y el sistema de recepción del dinero (clientes / demanda bancaria) (Kumar y Munish, 2009).

El sistema de recepción del dinero (clientes / demanda bancaria) está organizado en tres niveles de responsabilidad. El primer nivel estaba compuesto por individuos por personas que tuviera activos menores de medio acre de tierra. El segundo nivel estaba compuesto por grupos de más de cinco miembros. A los miembros de estos grupos se les exigía que no tuvieran relación familiar, que hubiera una buena relación informal y que confiaran unos en los otros. **Todos los miembros del grupo eran responsables de los pagos de cada individuo, por lo que en caso de impago de uno de los miembros el resto debían de hacerse cargo de la deuda**. El tercer nivel estaba compuesto por federaciones de grupos que se encargaban de mantener la disciplina de los distintos grupos, así como controlar sus operaciones.

El sistema de concesión del crédito también tenía tres niveles. El primer nivel está compuesto por una rama comercial. Este está compuesta por entre 120 y 150 centros. **Cada centro es responsable de conceder los créditos y debe funcionar como un centro de beneficios individual**. El segundo nivel está formado por las oficinas de área. Estas están compuestas por

10 o 15 ramas comerciales. Estas oficinas realizan tareas de soporte y cuida por el correcto desarrollo de las operaciones de estas. Finalmente, las oficinas centrales se encargan de controlar y evaluar las operaciones y supervisar las diferentes actividades (Kumar y Munish, 2009).

Los créditos se devuelven en 50 pagos iguales semanales. El pago de cada cuota individual es responsabilidad del grupo entero. Lo que obliga a sus miembros a forzarse a trabajar duro. Hasta que no se devuelve todo el dinero no se puede solicitar cantidades mayores. Siempre que un grupo solicita entrar en el Banco se le observa durante al menos un mes y el dinero no se le entrega a todos los miembros al mismo tiempo, sino primero a dos miembros, al mes siguiente a otros dos miembros. Así se reduce el riesgo de fraude en las primeras semanas.

#### **7.1.7.1.3 Cadena de valor y fórmulas de obtención de beneficios innovadoras**

La cadena de valor interna no es muy diferente a la de la banca comercial tradicional. El banco tiene una base de clientes a los que presta dinero con la expectativa de recuperarlo tras un tiempo más unos intereses. La diferencia está en la no existencia de colaterales financieros o activos que garanticen el riesgo de la operación.

Sin embargo, la cadena de valor externa o relaciones de confianza con otros grupos de interés si es muy significativa. De hecho para Yunus et al. (2010) es un elemento que debe tener todo modelo de negocio innovador: *“Todo modelo de negocio innovador se basa en encontrar socios complementarios”*. En el Banco Grameen la principal alianza la realizó con el Banco Central de Bangladesh. Pero en todos los negocios del grupo Grameen siempre hay por lo menos una alianza estratégica que resulta crítica: Grameen Phone con Telenor o Grameen Danone con Danone.

En un ámbito más global el Banco Grameen tiene una alianza global con la sociedad en los países donde opera. Al igual que en toda alianza debe existir una relación de confianza inequívoca, el Banco Grameen crea una relación de confianza social. Esta hace que sea apoyada tanto socialmente como por todo tipo de organizaciones sin ánimo de lucro para el desarrollo. De estas organizaciones recibe fondos y subvenciones que se podría considerar como una fuente adicional de beneficios de tipo social. Para estas organizaciones hay dos formas de obtener beneficios: los puramente empresariales; y los beneficios sociales y medioambientales.

#### **7.1.7.1.4 Cultura de Innovación empresarial**

El banco Grameen nace de la convicción de Yunus en que es necesario pensar de otra forma para dar respuesta a retos no resueltos. Yunus et al. (2010) considera que algo que deben compartir todos los negocios innovadores incluyendo los de tipo social es *“Poner a prueba el*

**conocimiento tradicional y las asunciones tomadas como básicas**". Se trata por tanto de un modelo de negocio que nace de la necesidad de innovar desafiando a los supuestos establecidos para dar solución a un problema considerado como "sin solución". Esta mentalidad innovadora de su fundador se ha inculcado en la cultura organizativa del Banco Grameen. Cada miembro de la organización, incluyendo en la organización a los propios clientes, busca soluciones innovadoras dentro de los problemas y contratiempos de un entorno tan difícil como es en el que opera la Banca Grameen.

Al contrario que otros modelos de negocio innovadores de éxito que la fuerte cultura innovadora les empuja a buscar también la innovación tecnológica más puntera, en el caso de la banca Grameen la cultura de la innovación sirva para resolver problemas menores del día a día, pero que hacen grande a este modelo de negocio tan innovador y social.

### 7.1.7.2 Caso Grameen Danone Foods

#### 7.1.7.2.1 Introducción

En octubre de 2005 Franck Riboud, CEO del grupo Danone y Muhammad Yunus, concertaron una cita en un restaurante en París. Durante la cena hablaron de cómo la unión de las dos organizaciones podría ayudar a millones de niños en Bangladesh. Cinco meses después en marzo de 2006 se fundaba la Grameen Danone Foods al 50% entre las dos organizaciones, con una misión clara: **"Reducir la pobreza a través de mejorar la salud de los niños, mediante un modelo de negocio basado en la comunidad"** (Rangan y Lee, 2010).

Para Muhammad Yunus era otro logro más en su lucha por erradicar la pobreza mediante la creación de modelos de negocio innovadores sociales. Para Yunus las estructuras capitalistas deben ser completadas con este tipo de modelos de negocio sociales: *"para poder hacer la estructura capitalista completa necesitamos introducir otro tipo de negocios que reconozca la multidimensionalidad de la naturaleza humana... necesitamos un nuevo tipo de modelos de negocio que busquen objetivos distintos a los puramente individuales; negocios que estén dedicados a resolver problemas medioambientales y sociales"* (Yunus y Weber, 2007).

Otro modelo de negocio innovador de tipo social, dentro de este mismo sector se puede encontrar en el caso español, **"La Fageda"**. Esta empresa tiene la tercera mayor cuota de mercado de yogurt de Cataluña. Fue fundada en 1982 por Cristobal Colón, un psiquiatra que había trabajado durante unos años en un hospital mental. Al contrario que la mayoría de sus colegas pensaba que los enfermos mentales eran capaces de desarrollar trabajos en compañías

reales: *“Puede que estén locos, pero no son estúpidos”*. De esta forma tomo forma un negocio floreciente tanto por sus beneficios económicos como sociales (Elkington y Hartigan, 2008).

#### **7.1.7.2.2 Proposición de valor innovadora**

La proposición de valor innovadora consiste en **ofrecer un alimento rico en nutrientes para los niños más pobres a un precio asequible para ellos**, mediante la creación de un modelo de **negocio rentable y auto-sostenible**. Por tanto hay objetivos tanto de tipo social, como económico.

En los principios de la propia compañía se expresan así (Rangan y Lee, 2010):

- Conseguir salud mediante la mejora de la nutrición a un precio razonable para todos los niños de Bangladesh.
- Mejorar las condiciones de vida de la comunidad pobre mediante la involucración de estos en el modelo de negocio (producción, distribución demanda, etc.), creando empleos y mejorando las actuales competencias locales.
- Preservar tanto como sea posible las fuentes de energía no renovables.
- Obtener beneficio para garantizar la sostenibilidad económica.

Es remarcable como esta proposición de valor genera sinergias positivas en la sociedad, además de la propia mejora de la nutrición de los niños. La distribución se realiza mediante las “Grameen Danone Ladies” y de tiendas de proximidad. Esto hace que estos dos colectivos obtengan rentas de este negocio y por tanto mejora también la situación del entorno global. Para la fabricación de los yogures (“Shoktidoi”) se utiliza la leche de los ganaderos de las zonas próximas. Esto fomenta la ganadería local, así como todos los proveedores conectados con esta. En definitiva, para Grameen Danone Food el objetivo es ofrecer un alimento para los niños, pero los beneficios sociales y económicos para el entorno social son mucho más importantes.

#### **7.1.7.2.3 Realización de actividades y procesos innovadores, mediante la utilización de recursos y capacidades innovadoras**

Para la realización de las actividades se han utilizado las mejores técnicas y “know-how” aplicados por el mayor fabricante de productos lácteos del mundo. El objetivo es producir un yogur lo más barato posible por lo que la eficacia y eficiencia deben ser máximas. Por ello la primera fábrica que se construyó, la planta de Bogra, incorpora la tecnología más avanzada del sector.

Las actividades de distribución son muy interesantes en cuanto a que permiten una capilarización total del producto mediante la distribución mediante las “Señoras Danone

Grameen”. Estas realizan una distribución puerta a puerta y asimismo consiguen beneficios para ellas. El propio Grameen Bank ha fomentado estas microempresas entre las mujeres de la zona para realizar esta actividad. Para fomentar todavía más esta actividad, se les ofrece un crédito comercial de un día. De esta forma se les presta el producto que pagan al día siguiente después de haberlo vendido. Con este sistema pueden realizar esta actividad desde el primer día sin necesidad de tener recurso alguno.

#### 7.1.7.2.4 Cadena de valor y fórmulas de obtención de beneficios innovadoras

La cadena de valor interna de este modelo de negocio es igual que la del resto del sector. Las actividades principales y secundarias son muy parecidas. La variación se encuentra en las actividades realizadas en algunos eslabones de la cadena de valor, como la distribución y comercialización mediante “Mujeres Grameen Danone”.

Sin embargo, es la cadena de valor externa es muy innovadora en cuanto que supone la alianza a largo plazo de dos empresas muy diferentes como Danone y Grameen Bank. Mediante la búsqueda de soluciones innovadoras de estas organizaciones tan dispares se obtienen resultados tan beneficiosos para ambas tanto en el ámbito social como el económico. La complementariedad de estas empresas y su firmeza sobre el objetivo a alcanzar ha permitido crear un modelo de negocio innovador, rentable y muy beneficioso desde el punto de vista social.

Las fórmulas de beneficios innovadoras para los modelos de negocio de tipo social incorporan beneficios que no son de tipo económico (rentabilidad, márgenes, etc.), sino que son de tipo social. Entre ellos las grandes multinacionales prestan cada vez una mayor atención a su Responsabilidad con la sociedad en la que operan. En este caso se aprecia como Danone obtiene de esta alianza, sobretodo un beneficio social que repercute en su Responsabilidad Social Corporativa. Como apunta Dahan et al. (2010) ***“un objetivo muy importante de muchas multinacionales es conseguir legitimación social en los mercados en los que son observados con escepticismo y sospecha”***.

#### 7.1.7.2.5 Cultura de Innovación empresarial

Grameen Danone Foods incorpora dos socios con culturas de innovación empresarial muy marcadas, cada uno en su campo. El éxito de esta “joint venture” radica en haber sabido conjugar las sinergias de ambas culturas de innovación corporativa. Danone es un líder en innovación tecnológica para la fabricación de productos lácteos y por ello ha desplegado sus mejores innovaciones para este proyecto. Por otro lado, Grameen Bank es una organización líder en crear modelos de negocio sociales innovadores. Por ello, la parte operativa del negocio,

su sistema de distribución y gestión de proveedores la han realizado con un conocimiento del entorno exhaustivo. Sin la aportación de las diferentes aportaciones de las innovaciones de ambas no hubiera sido posible este modelo de negocio.

## 7.2 ANEXO II: JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN DE CADA VARIABLE PARA CADA CASO ANALIZADO

### 7.2.1 PROPOSICIÓN DE VALOR INNOVADORA

#### 7.2.1.1 PROPOSICIÓN DE VALOR INNOVADORA PARA EL CLIENTE

##### 7.2.1.1.1 SE SATISFACEN DISTINTAS NECESIDADES

###### ➤ Wal-Mart

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Las necesidades que satisface Wal-Mart no son distintas que el resto de competidores del sector. Excepto por satisfacer esa necesidad cerca del consumidor y a un precio más bajo. Lo cual se considera que consiste en satisfacer las mismas necesidades de una forma distinta.

###### ➤ Mercadona

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Las necesidades que satisface Mercadona son las mismas que el resto de competidores del sector. Mercadona satisface esa necesidad a unos precios muy competitivos y con una calidad razonable y garantizada. Se considera que satisface las mismas necesidades, pero de una forma distinta. Se ha valorado con un 3 por satisfacer la necesidad de garantizar la calidad razonable del producto. Esto es algo que muchos grandes supermercados no satisfacen y delegan en las empresas vendedoras.

###### ➤ Zara

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Por un lado no satisface una necesidad nueva al proveer de ropa a los clientes, esto se lleva haciendo hace mucho tiempo. Por otro lado, satisface la necesidad de un sector de la población de estar a la moda y que no podía por los altos costes de la ropa de tendencia.

###### ➤ Ikea

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). El modelo de negocio de Inditex le permite al cliente comprar muebles a un precio muy competitivo con lo que se satisface la necesidad de amueblar la casa, independientemente del nivel de renta. Sin embargo, la necesidad tradicional del sector la cubre igual que todas las empresas competidoras.



➤ **Circo del Sol**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Este modelo de negocio no satisface ninguna necesidad adicional al resto de su sector de espectáculos en vivo.

➤ **Netflix**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). La necesidad de poder alquilar películas la ofrecen todos sus competidores. Sin embargo, satisface una pequeña necesidad adicional que es que no hace falta entregar la película al día siguiente.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Satisfacen la necesidad de volar de un punto a otro igual que el resto de compañías aéreas. Sin embargo se le ha asignado un 2, ya que permiten satisfacer la necesidad de viajar en avión a personas que por su renta no podían hacerlo.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Ocurre igual que con Southwest Airlines.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Apple tiene un modelo de negocio muy amplio y basado en la tecnología que satisface muchas pequeñas necesidades de los clientes antes de que los competidores la consigan igualar.

➤ **Dell**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Dell satisface las mismas necesidades que cualquier competidor suyo, pero lo hace a un menor precio por ahorrarse costes de intermediación y con unas mayores posibilidades de personalización.

➤ **Amazon**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Las necesidades que cubre Amazon son las mismas que cualquier librería física. Sin embargo, la página web provee al cliente con información que no es posible obtener en ninguna tienda física.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Google como buscador cubre las mismas necesidades que cualquier otro buscador. Aunque lo hace mucho más fiable por lo que satisface nuevas necesidades de los clientes.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Grameen Bank satisface necesidades de sus clientes que ningún competidor quería satisfacer.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Grameen Bank.

#### **7.2.1.1.2 SATISFACEN LAS NECESIDADES DE FORMA DIFERENTE**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Wal-Mart consigue satisfacer las mismas necesidades pero cerca del consumidor y a un precio más bajo. Lo cual se considera que consiste en satisfacer las mismas necesidades de una forma distinta.

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Las necesidades que satisface Mercadona son las mismas que el resto de competidores del sector, pero la satisfacen a unos precios muy competitivos y con una calidad razonable y garantizada. Por tanto, se considera que satisface las mismas necesidades, pero de una forma distinta.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). En cierta forma resulta discutible si Zara satisface la necesidad de que los clientes se puedan permitir ir a la moda. Lo que es indudable es que el modelo de negocio de Inditex es único en la forma en la que satisface las necesidades tradicionales del sector de la moda.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Puede ser discutible en que medida el modelo de negocio de IKEA satisface necesidades novedosas con respecto al resto de competidores. Sin embargo es evidente que cubre estas necesidades de una forma totalmente novedosa.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Este modelo de negocio satisface la necesidad de entretener de una forma completamente novedosa.

➤ **Netflix**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Sin duda la utilización de diferentes canales de distribución permite a Netflix satisfacer las necesidades de una forma distinta.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El modelo de negocio de las líneas aéreas de bajo coste satisface la misma necesidad que las compañías de bandera, pero estas se realizan de forma diferente.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest Airlines.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Asimismo satisface estas necesidades de una forma radicalmente diferente en muchos casos, con un modelo de negocio completamente integrado con: software, hardware, contenidos, programas, etc.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La forma de satisfacer las necesidades de los clientes es diferente y les permite tener una mayor personalización a un mejor precio.

➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La forma de cubrir las necesidades es radicalmente distinta a sus competidores en librerías físicas.

➤ **Google**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Google satisface las búsquedas aparentemente bajo la misma forma que Yahoo o otros competidores. Sin embargo es más eficiente en encontrar los resultados buscados por ello realiza las actividades de forma diferente.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La forma de satisfacer las necesidades es radicalmente diferente. En especial la búsqueda de un colateral intangible (la confianza en los miembros de un grupo).

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). La forma de satisfacer las necesidades no es distinta en lo relativo a fabricación, pero es muy distinto en lo relativo a distribución.

### 7.2.1.1.3 SE ELIMINA LO QUE EL CLIENTE NO VALORA

#### ➤ Wal-Mart

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). En Wal-Mart se pretende que las tiendas tengan una buena selección de un amplio número de cosas. Por ello se trata de eliminar todo aquello que el cliente no valora, pero tiene quizás una excesiva variedad de productos.

#### ➤ Mercadona

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). En Mercadona se trata de reducir las referencias al máximo para que los clientes compren la mayor parte de cosas en Mercadona, pero no todo.

#### ➤ Zara

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Continuamente se está planteando qué valora el cliente y se elimina todo lo demás. El cliente valora el diseño y estar a la moda. Otras cosas menos relevantes son eliminadas o consideradas como secundarias.

#### ➤ Ikea

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El cliente valora el precio y el diseño moderno. Elementos como el transporte o el montaje pasan a un segundo término.

#### ➤ Circo del Sol

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Los clientes del Circo del sol no valoran por ejemplo los espectáculos con animales, por tanto son eliminados para potenciar otras características que sí valoren.

#### ➤ Netflix

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). El cliente no necesita una red de locales físicos por lo cual los elimina. Sin embargo, además añade otros valores como la posibilidad de estar varios días con la película.

#### ➤ Southwest Airlines

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Todo lo accesorio a transportar personas de un punto a otro se elimina o se cobra a parte.

#### ➤ Easyjet Airlines

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest Airlines.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Más que eliminar cosas que el cliente no valora, lo que hace es incrementar el valor sobre cosas que su tipo de cliente valora en especial: diseño, fiabilidad, rapidez, imagen, etc. Siempre buscando la simplicidad.

*“Este ha sido uno de mis mantras: enfoque y simplicidad. Lo simple puede ser más duro que lo complejo. Tienes que trabajar duro manteniendo tu mente clara para hacer las cosas simples. Vale la pena llegar hasta el final con esto, porque cuando terminas, puedes mover montañas”.*  
(Steve Jobs, 1955-2011)

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Todo lo que es accesorio al negocio lo elimina y todo lo que es principal lo estandariza para conseguir economías de escala. Por ejemplo estandariza la arquitectura computacional y elimina los intermediarios.

➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Elimina las librerías físicas. No es algo necesario para que el cliente compre libros. Adicionalmente ofrece otros valores para el cliente como la posibilidad de consultar un millón de referencias aproximadamente.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Al igual que ocurre con Apple, en Google buscan aumentar la simplicidad de lo complejo. Para ello, eliminan todo lo que consideran accesorio para el usuario y lo convierten en lo más amigable posible para su uso

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se centra en las cosas que generan valor para el cliente y elimina todo aquello del modelo bancario que no pueden cumplir, como los colaterales de bienes. Lo sustituyen por aquello que sus clientes si pueden ofrecer, como trabajo y confianza mutua dentro de un pequeño grupo para devolver el crédito.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se elimina todo lo accesorio para ofrecer un producto de primera necesidad para los niños más pobres.

## 7.2.1.2 PROPOSICIÓN DE VALOR INNOVADORA PARA LA ORGANIZACIÓN

### 7.2.1.2.1 NUEVAS FUENTES DE INGRESOS

#### ➤ Wal-Mart

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). No presenta fuentes adicionales de ingresos con respecto a la mayoría de sus competidores.

#### ➤ Mercadona

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). No presenta fuentes adicionales de ingresos con respecto a la mayoría de sus competidores. El cobro de las bolsas podría ser una fuente de ingresos adicional, aunque muy poco relevante. No lo hace para aumentar ingresos sino para reducir costes.

#### ➤ Zara

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). No presenta fuentes adicionales de ingresos con respecto a la mayoría de sus competidores.

#### ➤ Ikea

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Ikea cobra por todo aquello que es accesorio: montaje, transporte, etc. No lo hace para obtener ingresos sino para reducir costes.

#### ➤ Circo del Sol

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Consigue obtener ingresos por merchandising y servicios de valor añadido como exclusividad de los asientos, etc.

#### ➤ Netflix

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). No presenta fuentes adicionales de ingresos con respecto a la mayoría de sus competidores. Incluso elimina el cobro de retrasos en la entrega, ya que por su funcionamiento no pueden producirse.

#### ➤ Southwest Airlines

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Cobra por todo lo accesorio y supone una importante fuente de ingresos. Además incorpora elementos como la publicidad que no aportan valor a los clientes.

#### ➤ Easyjet Airlines

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest Airlines. Es relevante la fuente de ingresos por subvenciones de ciertas regiones para favorecer el turismo local.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Trata de obtener ingresos por todo aquello que utilice su plataforma de clientes. Por ejemplo la compra de canciones on-line y la comisión por cada programa o Aplicaciones (Apps.) vendidos para sistemas Apple.

➤ **Dell**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Ofrece servicios asociados al hardware como seguros y software, pero no supone una línea relevante de ingresos.

➤ **Amazon**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). No busca obtener ingresos adicionales. Intenta ser el líder en costes y en eficiencia.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La mayoría de sus ingresos vienen de fuentes diferentes de su actividad principal.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). No busca obtener ingresos secundarios fuera de su actividad principal. Al contrario trata de reducirlos al máximo por temas sociales.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Igual que Grameen Bank.

#### **7.2.1.2.2 MODELO DE NEGOCIO PRESENTA UN CÍRCULO VIRTUOSO**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El modelo de negocio se hace cada vez más poderoso según se expande el negocio. Más economías de escala y de aprendizaje, así como un importante aumento del reconocimiento y el poder de negociación.

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El modelo de negocio se hace cada vez más poderoso según se expande el negocio. Si la expansión es internacional puede que no tenga un círculo virtuoso al crecer.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El modelo de negocio se hace cada vez más poderoso según se expande el negocio tanto nacional como internacional.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El modelo de negocio se hace cada vez más poderoso según se expande el negocio.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Existe el riesgo de que al hacerse grande pierda esa sensación de “especial” que lo diferencia de otros espectáculos de corte más tradicional.

➤ **Netflix**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El modelo de negocio se hace cada vez más poderoso según se expande el negocio. Cuanto mayor es la base de clientes y de películas, más crecen las barreras a la imitación.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El modelo de negocio se hace cada vez más poderoso según se expande el negocio. Búsqueda de tamaño para tener economías de escala.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest Airlines.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El modelo de negocio se hace cada vez más poderoso según se expande el negocio y se ramifica con todo lo que es accesorio o complementario: complementos, canon música, derechos uso software, etc.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El modelo de negocio se hace cada vez más poderoso según se expande el negocio. Economías de escala e interacción con fabricantes de chips.

➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El modelo de negocio se hace cada vez más poderoso según se expande el negocio. Mayores economías de escala y de aprendizaje.



➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El modelo de negocio se hace cada vez más poderoso según se expande el negocio. Según aumenta la base de clientes y las aplicaciones Google, aumentan las barreras a la entrada y se hace el negocio más fuerte.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El modelo de negocio se hace cada vez más poderoso según se expande el negocio. Mayor base de clientes y mayor diversificación del riesgo.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El modelo de negocio se hace cada vez más poderoso según se expande el negocio. Búsqueda de importantes economías de escala.

## 7.2.2 INNOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

### 7.2.2.1 INNOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR INTERNA

#### 7.2.2.1.1 REALIZA ACTIVIDADES NOVEDOSAS

➤ [Wal-Mart](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Realiza muchas actividades novedosas con respecto a sus competidores y aplica las últimas tecnologías para conseguir eficacia y eficiencia, en especial en el campo de la logística.

➤ [Mercadona](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Realiza solamente algunas actividades novedosas con respecto a su competencia, el resto son similares.

➤ [Zara](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Realiza actividades que sus competidores no pueden realizar mediante la utilización de un mix recursos y capacidades único en el sector.

➤ [Ikea](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Zara.

➤ [Circo del Sol](#)

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). En especial el proceso creativo utiliza actividades distintas de otros espectáculos similares.

➤ [Netflix](#)

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Las actividades que realiza Netflix son diferentes a las tiendas de alquiler de películas tradicionales, aunque la cadena de valor no es muy distinta.

➤ [Southwest Airlines](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Las actividades de la cadena de valor son muy similares a las líneas aéreas convencionales. La forma de realizarla y los procesos son muy diferentes.

➤ [Easyjet Airlines](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Las actividades de la cadena de valor son muy similares a las líneas aéreas convencionales. La forma de realizarla y los procesos son muy diferentes.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Realiza actividades que otros competidores del sector no realizan y se mete en sectores afines que sus competidores no alcanzan.

➤ **Dell**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). No realiza muchas actividades novedosas con respecto a otro proveedor de hardware, excepto por la posibilidad de personalizar el producto antes de empezar a fabricarlo.

➤ **Amazon**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Las actividades y la cadena de valor son semejantes, aunque la forma de realizar las actividades es muy distinta. Los libros no se almacenan ni se compran al proveedor hasta que no está vendido. La forma de distribución varía, etc.

➤ **Google**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). El sector en el que opera es muy novedoso y las actividades varían continuamente, sin embargo no se considera que las actividades que realiza sean distintas a las de competidores como Yahoo. Por otro lado, la forma de ofrecer el servicio y de realizar las búsquedas si es muy diferente.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Tanto las actividades que realiza como la forma de realizarlas varia considerablemente con otras entidades financieras.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Las actividades que realiza no varían mucho con respecto a otro productor de yogures. Sin embargo, la forma de realizarla es totalmente diferencial.

#### **7.2.2.1.2 EJECUTA LAS ACTIVIDADES DE FORMA NOVEDOSA**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Buscando siempre la última tecnología, ejecuta cada actividad de la forma más novedosa posible para obtener eficacia y eficiencia.

➤ **Mercadona**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). La ejecución de las actividades no es muy diferente al resto de competidores. Es un sector que está muy optimizado.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La ejecución de las actividades resulta muy novedosa con respecto a sus competidores.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La ejecución de las actividades resulta muy novedosa con respecto al resto del sector.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La ejecución de las actividades tradicionales del sector se realiza de una forma muy innovadora y diferencial.

➤ **Netflix**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). La ejecución de las actividades resulta muy novedosa en especial lo relativo a los canales de distribución, otras actividades se realizan de forma similar.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Las actividades de la cadena de valor son muy similares a las líneas aéreas convencionales. La forma de realizarla y los procesos son muy diferentes.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Las actividades de la cadena de valor son muy similares a las líneas aéreas convencionales. La forma de realizarla y los procesos son muy diferentes.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5).

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). No realiza muchas actividades novedosas con respecto a otro proveedor de hardware, excepto por la posibilidad de personalizar el producto antes de empezar a fabricarlo. Ejecuta actividades de forma distinta.

➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Las actividades y la cadena de valor son semejantes, aunque la forma de realizar las actividades es muy distinta. Los libros no se almacenan ni se compran al proveedor hasta que no está vendido. La forma de distribución varía, etc.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El sector en el que opera es muy novedoso y las actividades varían continuamente, sin embargo no se considera que las actividades que realiza sean distintas a las de competidores como Yahoo. Por otro lado, la forma de ofrecer el servicio y de realizar las búsquedas si es muy diferente.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Tanto las actividades que realiza como la forma de realizarlas varia considerablemente con otras entidades financieras.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Las actividades que realiza no varían mucho con respecto a otro productor de yogures. Sin embargo, la forma de realizarla es totalmente diferencial.

## **7.2.2.2 INNOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR EXTERNA (ALIANZAS CON STAKEHOLDERS)**

### **7.2.2.2.1 LAS ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES SON DISTINTAS**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). La actividad más relevante es la logística, mientras que para el resto de competidores varía en función del competidor.

➤ **Mercadona**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Las actividades más relevantes están relacionadas más con el aprovisionamiento que con la distribución. En este sentido si varía considerablemente sobre la competencia.

➤ [Zara](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Hay varias actividades relevantes. El diseño es muy relevante y es compartida con el resto de competidores, por otro lado la logística y producción para Zara es básico, mientras que otros competidores lo tienen incluso externalizado.

➤ [Ikea](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Ocurre igual que en Zara.

➤ [Circo del Sol](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La actividad más relevante es la creativa y el marketing, mientras que el circo tradicional se centra en cargar el espectáculo de atracciones que llamen la atención.

➤ [Netflix](#)

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Destaca la distribución y el aprovisionamiento de títulos. Para el sector tradicional la actividad principal es la tienda.

➤ [Southwest Airlines](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Las actividades son similares, la clave está en los procesos.

➤ [Easyjet Airlines](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Las actividades son similares, la clave está en los procesos.

➤ [Apple](#)

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Las actividades principales son el diseño (físico y tecnológico), y el marketing. Sus competidores tienden a centrarse más en lo tecnológico.

➤ [Dell](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Las actividades más relevantes a realizar son similares, varían los procesos para obtener eficacia y eficiencia.

➤ [Amazon](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La actividad principal es la distribución y la selección del catálogo de títulos. Para los competidores con distribución en tienda, al tener la restricción del espacio, su actividad crítica es seleccionar lo que se vaya a vender.

➤ [Google](#)

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Las actividades son similiares a la competencia.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La actividad principal es la gestión y el seguimiento de la devolución del crédito. Para la mayor parte de entidades financieras la actividad crítica es el estudio previo a la concesión del crédito.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La actividad más relevante es la producción, mientras que para el resto de competidores, incluidos Danone, es el marketing.

### **7.2.2.2 OCUPA UNA POSICIÓN NOVEDOSA DENTRO DEL SECTOR**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Wal-Mart no se ha integrado por lo que mantiene la posición normal dentro de su sector. Pero sus alianzas con los proveedores son tan fuertes que se intuye una cierta integración efectiva con algunos proveedores.

➤ **Mercadona**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Igual que Wal-Mart.

➤ **Zara**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Zara trata de ser lo más integrado posible de forma que sólo queda fuera de la cadena de valor global los proveedores de tela.

➤ **Ikea**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Similar a Zara.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Su posición dentro del sector es parecida al resto de competidores.

➤ **Netflix**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Su posición dentro del sector es similar al resto de competidores. Por las características de su modelo de negocio se refuerzan las alianzas con las productoras y la compañía de correos.

➤ [Southwest Airlines](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Su posición dentro del sector es parecida al resto de competidores. Importantes alianzas con un único proveedor de aviones.

➤ [Easyjet Airlines](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Similar a Southwest Airlines.

➤ [Apple](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Su posición en el sector es radicalmente diferente. Integra negocios que ni siquiera están en la cadena de valor del sector, sino en sectores afines como la distribución de música y la fabricación de software. Muy interesante este modelo de negocio como posición dominante dentro de sectores afines.

➤ [Dell](#)

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Integra la distribución de los equipos al cliente final y realiza importantes acuerdos con los proveedores de componentes.

➤ [Amazon](#)

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Su posición dentro del sector es similar al resto de competidores. Por las características de su modelo de negocio se refuerzan las alianzas con los distribuidores mayoristas de libros, en contraposición con las editoriales.

➤ [Google](#)

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). El modelo de negocio de Google comenzó como un buscador, pero cada vez integra más componentes y aplicaciones con base web.

➤ [Grameen Bank](#)

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). La posición no es novedosa. Lo que resulta novedoso es el tipo de cliente que atiende y la forma de atenderlo. Son interesantes las alianzas en cuanto a ONGs y organismos altruistas internacionales.

➤ [Grameen Danone Foods](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se integra la distribución para garantizar la efectividad de esta y ayudar a otro segmento de la población con necesidades.



### 7.2.2.2.3 ACUERDOS ESTABLES CON SUS PROVEEDORES

➤ **Wal-Mart**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). La coordinación de la distribución con estos es fundamental y presenta acuerdos estables con algunos proveedores.

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es un tema crítico en su modelo de negocio. La razón de conseguir los precios tan bajos está en la firmeza de estos acuerdos estables con los proveedores que les permiten invertir en eficiencia y calidad.

➤ **Zara**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Tiene una base de proveedores estable, aunque los acuerdos con ellos no siempre son duraderos. En esto basa su poder de negociación con ellos.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es un tema crítico en su modelo de negocio. Tiene la máxima importancia para este modelo de negocio.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Los Casinos actúan tanto de proveedores de las instalaciones como de reclamo de público. En este sentido, los acuerdos con los proveedores son críticos.

➤ **Netflix**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Los acuerdos con las productoras son fundamentales para poder poner en valor este modelo de negocio. Negoció acuerdos de forma distinta a la competencia.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Los proveedores para esta industria son grandes generadores de costes por ello, los acuerdos con los proveedores de aeronaves y los alquileres de “slots” son muy relevantes. En el primer caso son fieles a un modelo de proveedor y de avión. En el segundo buscan acuerdos a largo plazo y estables.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest Airlines.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Los acuerdos con sus proveedores son críticos, pero siempre desde la base de que controla la base de clientes que le da una importante fuerza de negociación.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es un tema crítico en su modelo de negocio. Gracias a estos acuerdos consigue minimizar el stock de componentes y rebajar los precios del producto final.

➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es un tema crítico en su modelo de negocio. Sin embargo por razones operativas los acuerdos son más fuertes con los distribuidores mayoristas que con las editoriales.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). No hay una relación explícita de los proveedores de contenido, pero no tendría sentido este modelo de negocio sin contenidos que clasificar. Por el lado de los proveedores de hardware tiene relaciones estables para poder disponer de un elevado número de servidores.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). En el negocio bancario los proveedores y los clientes son los mismos pero en diferentes situaciones. En este sentido se fija una importante relación de confianza con ambos a través de lazos de confianza grupales que garantizan el crédito.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es un tema crítico en su modelo de negocio. Fuertes alianzas con los productores locales de leche y con el proveedor de tecnología (Danone), integrado como socio.

#### **7.2.2.2.4 ACUERDOS ESTABLES CON SUS CLIENTES**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Al ser clientes individuales, no hay acuerdos estables con ellos, aunque si un compromiso de generación de valor.

➤ **Mercadona**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Al ser clientes individuales, no hay acuerdos estables con ellos, aunque si un compromiso de generación de valor.

➤ **Zara**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Al ser clientes individuales, no hay acuerdos estables con ellos, aunque si un compromiso de generación de valor.

➤ **Ikea**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Al ser clientes individuales, no hay acuerdos estables con ellos, aunque si un compromiso de generación de valor.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Al ser clientes individuales, no hay acuerdos estables con ellos, aunque si un compromiso de generación de valor.

➤ **Netflix**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Al ser clientes individuales, no hay acuerdos estables con ellos, aunque si un compromiso de generación de valor.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Al ser clientes individuales, no hay acuerdos estables con ellos, aunque si un compromiso de generación de valor.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Al ser clientes individuales, no hay acuerdos estables con ellos, aunque si un compromiso de generación de valor.

➤ **Apple**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). La mayoría son clientes individuales, por lo que no hay acuerdos estables con ellos, aunque si un compromiso de generación de valor. Sin embargo hay acuerdos corporativos con centros de investigación y Universidades para la utilización de los productos de Appple.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Son normalmente clientes corporativos que si tienen acuerdos estables con Dell.

➤ **Amazon**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Al ser clientes individuales, no hay acuerdos estables con ellos, aunque si un compromiso de generación de valor.

➤ **Google**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Al ser clientes individuales, no hay acuerdos estables con ellos, aunque si un compromiso de generación de valor.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Hay acuerdos estables con sus clientes que son la base del modelo de negocio y que garantizan el riesgo de impago del capital.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Si entendemos como clientes intermedios a las señoras que distribuyen los productos y los pequeños comercios, sí hay importantes alianzas con ellos.

#### **7.2.2.2.5 ACUERDOS INNOVADORES CON SUS EMPLEADOS**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). *“Si pretendemos que la gente en las tiendas cuide del cliente, hay que encargarse de cuidar a la gente de las tiendas”* (Sam Walton)

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Contratos fijos, descanso por maternidad, no se trabaja el domingo. Es un recurso crítico para su modelo de negocio.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Zara delega en el personal de las tiendas las decisiones operativas y la gestión integral de su tienda.

➤ **Ikea**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Hay personal que es crítico como el de diseño y otro personal que no es especialmente relevante para su modelo de negocio.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Los artistas y creativos son la clave del negocio.

➤ [Netflix](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). No es especialmente relevante el factor humano.

➤ [Southwest Airlines](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Máximo compromiso y motivación del personal con la organización.

➤ [Easyjet Airlines](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Se pide esfuerzos a la plantilla, pero no se les cuida como recurso crítico.

➤ [Apple](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La creatividad personal y grupal es crítica para este modelo de negocio.

➤ [Dell](#)

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Las personas son relevantes, pero se trata de que sean fácilmente sustituibles en la organización a través de la estandarización de procesos.

➤ [Amazon](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Se cuida a los trabajadores, pero no son relevantes para el modelo de negocio.

➤ [Google](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La creatividad personal y grupal es crítica para este modelo de negocio. Se permite que dediquen una parte del tiempo en proyectos personales que puedan colaborar con Google.

➤ [Grameen Bank](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La responsabilidad y honestidad de las personas es crítica para este modelo de negocio. Importante delegación de confianza.

➤ [Grameen Danone Foods](#)

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Se confía en las personas en todas las fases del modelo de negocio, aunque ningún trabajador resulta difícil de sustituir. Destacan los acuerdos innovadores en cuanto a la delegación de confianza.

## 7.2.3 PROCESOS INNOVADORES

### 7.2.3.1 PROCESOS MÁS INNOVADORES

#### 7.2.3.1.1 PROCESOS MÁS INNOVADORES QUE LA COMPETENCIA

##### ➤ Wal-Mart

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Los procesos utilizados por Wal-Mart están analizados para ser lo más eficaces y eficientes. Cualquier innovación tecnológica es analizada su posible utilización para mejorar los procesos y las actividades del grupo.

##### ➤ Mercadona

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Se analizan los procesos para resultar innovadores. Mercadona tiene competidores que forman importantes grupos globales y por tanto invierten mucho en mejoras de procesos e innovación tecnológica, por ello Mercadona no destaca entre ellos, aunque tiene un nivel de eficiencia muy bueno.

##### ➤ Zara

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El nivel de innovación en los procesos de Inditex es caso de estudio no sólo por su sector, sino por otros sectores totalmente diferentes. Cualquier mejora de procesos que pueda ser utilizada en Inditex se plantea su aplicación. Por ejemplo, el diseño logístico de las instalaciones de su fábrica principal ocupa el espacio de cuatro campos de fútbol y utiliza tecnología diseñada por Toyota para sus fábricas de costes. En especial utilizando el enfoque del “Lean thinking”.

##### ➤ Ikea

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Los procesos están estudiados al milímetro para conseguir la máxima eficacia y eficiencia, siempre centrados en reducir los costes al máximo. A lo largo de su historia han presentado mejoras como la paquetización de los muebles para que ocupen el menor espacio posible y por tanto reducir los costes de transporte y de desplazamiento para el cliente.

##### ➤ Circo del Sol

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Todos los procesos son innovadores, pero centrados en la creatividad más que en la reducción de costes.

➤ **Netflix**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se optimizan los procesos para resultar innovadores en especial los relativos a la logística de los envíos.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Los procesos son innovadores y están pensados para reducir los tiempos de espera del avión en tierra.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest.

➤ **Apple**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Se hace un especial énfasis en los procesos creativos más que en los procesos como forma de reducir costes.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Las actividades más relevantes a realizar son similares, varía la innovación de los procesos para obtener eficacia y eficiencia. Los procesos son analizados para estandarizar al máximo el producto, en especial la arquitectura computacional.

➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se optimizan los procesos para resultar innovadores en especial los relativos a la logística de los envíos. Se cuida especialmente los procesos de empaquetado para ahorrar costes de envío.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se analizan los procesos para obtener los resultados en el menor tiempo posible y con la máxima fiabilidad.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Se estandarizan los procesos, aunque no se incide especialmente en mejorar los procesos para ser más eficientes.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se dispone del mejor socio comercial en el sector por lo que los procesos son cuidados y se aplica la última tecnología disponible.

### 7.2.3.1.2 PROCESOS MÁS EFICACES

➤ [Wal-Mart](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Buscando siempre la última tecnología, ejecuta cada actividad y proceso de la forma más novedosa posible para obtener eficacia y eficiencia. Los procesos utilizados por Wal-Mart están analizados para ser lo más eficaces y eficientes. Cualquier innovación tecnológica es analizada su posible utilización para mejorar los procesos y las actividades del grupo.

➤ [Mercadona](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Los procesos son eficaces, aunque son similares a la competencia.

➤ [Zara](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Tienen una eficacia y eficiencia muy superior a sus competidores.

➤ [Ikea](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Tienen una eficacia y eficiencia muy superior a sus competidores.

➤ [Circo del Sol](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Son tremendamente eficaces y exactos en sus procesos, en especial los relativos a la elaboración del espectáculo.

➤ [Netflix](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El propio sistema hace que este modelo de negocio sea más eficaz y eficiente que el relativo a tiendas físicas.

➤ [Southwest Airlines](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Tienen una eficacia y eficiencia muy superior a sus competidores. Al igual que las líneas aéreas “low cost” la eficiencia y eficacia de sus procesos son la clave del modelo de negocio.

➤ [Easyjet Airlines](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Tienen una eficacia y eficiencia muy superior a sus competidores. Al igual que las líneas aéreas “low cost” la eficiencia y eficacia de sus procesos son la clave del modelo de negocio.



➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Tanto los procesos de Apple como sus productos buscan la máxima, sencillez, eficacia y eficiencia.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Las actividades más relevantes a realizar son similares, varía la innovación de los procesos para obtener eficacia y eficiencia. Tienen una eficacia y eficiencia muy superior a sus competidores.

➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Tienen una eficacia y eficiencia muy superior a sus competidores.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Tanto la eficacia como la eficiencia y fiabilidad en las búsquedas le han dado esa posición competitiva tan destacada.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se han diseñado los procesos para ser eficaces y conseguir el objetivo social con los pobres. Si analizamos este modelo de negocio novedoso se basa en modificar los procesos para garantizar la devolución del crédito para personas sin colaterales activos.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Tienen una eficacia y eficiencia muy superior a sus competidores, gracias a la alianza con Danone.

### **7.2.3.1.3 PROCESOS MÁS EFICIENTES**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Buscando siempre la última tecnología, ejecuta cada actividad y proceso de la forma más novedosa posible para obtener eficacia y eficiencia. Los procesos utilizados por Wal-Mart están analizados para ser lo más eficaces y eficientes. Cualquier innovación tecnológica es analizada su posible utilización para mejorar los procesos y las actividades del grupo.

➤ **Mercadona**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Los procesos son de la máxima eficiencia ya que tratan de reducir el coste de los productos para poder ofrecer al cliente su proposición de valor: “Siempre precios bajos”.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Tienen una eficacia y eficiencia muy superior a sus competidores.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Tienen una eficacia y eficiencia muy superior a sus competidores.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La eliminación de los animales y otras mejoras en los procesos hacen que consigan ofrecer un espectáculo muy diferencia con unos procesos muy eficientes.

➤ **Netflix**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El propio sistema hace que este modelo de negocio sea más eficaz y eficiente que el relativo a tiendas físicas.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Tienen una eficacia y eficiencia muy superior a sus competidores. Al igual que las líneas aéreas “low cost” la eficiencia y eficacia de sus procesos son la clave del modelo de negocio.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Al igual que las líneas aéreas “low cost” la eficiencia y eficacia de sus procesos son la clave del modelo de negocio.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Tanto los procesos de Apple como sus productos buscan la máxima, sencillez, eficacia y eficiencia.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Las actividades más relevantes a realizar son similares, varía la innovación de los procesos para obtener eficacia y eficiencia. Tienen una eficacia y eficiencia muy superior a sus competidores.

➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Tienen una eficacia y eficiencia muy superior a sus competidores.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Tanto la eficacia como la eficiencia y fiabilidad en las búsquedas le han dado esa posición competitiva tan destacada.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Uno de sus objetivos es ser lo más eficiente posible en los procesos para llegar al mayor número posible de clientes, aunque dado el entorno en el que se maneja, no siempre lo consigue.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Tienen una eficacia y eficiencia muy superior a sus competidores gracias a su socio tecnológico, Danone.

#### **7.2.3.1.4 CLIENTES REALIZAN TAREAS PROPIAS DE LA EMPRESA**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Los clientes son los encargados de seleccionar, transportar hasta la caja y llevarlo hasta el coche la compra. Esta forma de actuar no es característica de la empresa sino del sector.

➤ **Mercadona**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Ocurre igual que en Wal-Mart.

➤ **Zara**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). El cliente se encarga de seleccionar las prendas que desea y llevarlas a la caja para pagar. Es muy habitual en el sector.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Diseño máximo de los procesos de diseño del producto y compra para que participe el cliente. El montaje y transporte de los muebles no es habitual que lo realice el cliente en el sector.

➤ [Circo del Sol](#)

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). El cliente puede llegar a participar en el espectáculo, pero no aporta valor a la empresa.

➤ [Netflix](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El cliente hace la búsqueda de lo que quiere y se encarga de ir hasta correos para devolverla.

➤ [Southwest Airlines](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El cliente participa en todo lo que puede para ahorrar costes.

➤ [Easyjet Airlines](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest.

➤ [Apple](#)

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). El cliente participa de forma activa en todo lo que es posible: selección y descarga de canciones, configuración aparatos, etc. Todo ello bajo un entorno amigable y sencillo.

➤ [Dell](#)

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). El cliente selecciona su producto en una plataforma online. En caso de necesitar ayuda del servicio post-venta, se intenta arreglar por teléfono mediante indicaciones sobre la avería o problema.

➤ [Amazon](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Todo aquello que puede hacer directamente el cliente se deja en sus manos.

➤ [Google](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Todo lo que puede realizar el usuario se deja en sus manos. Personalización del servicio y otros servicios adicionales los realiza el usuario.

➤ [Grameen Bank](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La labor de garantía de los créditos la supervisa el banco, pero la realizan los integrantes de cada grupo de solicitantes de créditos.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Los clientes no pueden participar en los procesos, excepto en la distribución con las “mujeres de Grameen Danone Foods”.

## 7.2.4 RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS

### 7.2.4.1 UTILIZACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES INNOVADORAS

#### 7.2.4.1.1 CUIDA MÁS LOS RRHH

➤ [Wal-Mart](#)

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Buen trato al personal.

➤ [Mercadona](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Excelente trato al personal, así como condiciones de trabajo.

➤ [Zara](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El personal trabaja mucho, pero tiene responsabilidad, autonomía y está bien pagado a nivel de jefe de tienda.

➤ [Ikea](#)

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). No se cuida especialmente, aunque las condiciones son buenas.

➤ [Circo del Sol](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Los artistas son críticos para el negocio y por tanto se cuidan especialmente.

➤ [Netflix](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). El personal no es crítico para este modelo de negocio.

➤ [Southwest Airlines](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se cuida mucho la relación con el personal, la motivación y la colaboración para resolver los problemas no planificados.

➤ [Easyjet Airlines](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). No se cuida en especial al personal. Se trata de que sea eficiente y barato.

➤ [Apple](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El personal creativo es crítico para la organización y se cuida con mimo.

➤ **Dell**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). El personal es importante aunque no se cuida en exceso ya que no es crítico para el modelo de negocio.

➤ **Amazon**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). El personal no es crítico para este modelo de negocio. Cierta personal clave es muy importante.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El personal creativo es crítico para la organización y se cuida con mimo.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se cuida a las personas por lo que son y por lo que hacen. Es especialmente crítica la confianza en los empleados.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Modelo de negocio basado en la tecnología de producción, pero centrado en las personas para la distribución. Al ser un modelo de negocio social cuida a las personas.

#### **7.2.4.1.2 MEJOR TECNOLOGÍA**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Disponen de la última tecnología disponible.

➤ **Mercadona**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Avanzado tecnológicamente.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Disponen de la última tecnología disponible aplicable a su negocio.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Disponen de la última tecnología disponible en fabricación y distribución de muebles.

➤ [Circo del Sol](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Disponen de la última tecnología para que sus espectáculos sean excepcionales.

➤ [Netflix](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Están alerta de la última tecnología de cara a modificar su modelo de negocio hacia modelo puramente online.

➤ [Southwest Airlines](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). No utilizan la última tecnología si incrementa los costes.

➤ [Easyjet Airlines](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest.

➤ [Apple](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Su negocio consiste en ofrecer la última tecnología de forma accesible. Disponen de la última tecnología disponible.

➤ [Dell](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Disponen de la última tecnología disponible para incorporarla a sus productos y procesos.

➤ [Amazon](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Disponen de la última tecnología disponible para mejorar el rendimiento de sus servidores de búsqueda y compra por internet.

➤ [Google](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Disponen de la última tecnología disponible para garantizar el mejor y más rápido servicio.

➤ [Grameen Bank](#)

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). No es importante la tecnología.

➤ [Grameen Danone Foods](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Disponen de la última tecnología disponible gracias a su socio tecnológico Danone.



### 7.2.4.1.3 MEJOR ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Acceso envidiable a los canales de distribución.

➤ **Mercadona**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Igual que Wal-Mart, pero a nivel nacional.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Impresionante acceso a los canales de distribución.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Zara.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Utilización de canales de distribución de entradas innovadores con respecto a competencia, a través de alianzas con las tarjetas de crédito.

➤ **Netflix**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Una de sus ventajas competitivas está en el canal de distribución (internet), aunque cada vez resulta más popular.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Se distribuye por internet y agencias de viaje.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Sólo se distribuye por internet.

➤ **Apple**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Todos los canales de distribución posibles: internet, tiendas propias, centros comerciales, etc. En este sentido es parecido a algunos competidores.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Canal de distribución novedoso sin intermediarios. Es fuente de su ventaja competitiva.

➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La clave es su canal de distribución.

➤ **Google**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Una clave de su modelo de negocio, es su canal de distribución aunque lo comparte con sus competidores.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Los canales de distribución son novedosos en el sector.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Los canales de distribución le permiten conseguir la capilaridad necesaria para su modelo de negocio y la colaboración social.

#### **7.2.4.1.4 ACUERDOS ESTRATÉGICOS CON PROVEEDORES**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Es crítico para su modelo de negocio, aunque varían mucho de proveedor en algunos segmentos.

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es crítico para su modelo de negocio, acuerdos a largo plazo con proveedores.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Existen acuerdos pero no son críticos para el modelo de negocio.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es crítico para su modelo de negocio, acuerdos a largo plazo con proveedores para fabricar y coordinación de pedidos.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Es importante pero no crítico.

➤ **Netflix**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es crítico para su modelo de negocio, acuerdos a largo plazo con productoras de cine.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es crítico para su modelo de negocio, acuerdos a largo plazo con un solo fabricante de avión y un solo tipo de avión. Esta característica es competida por todas las líneas aéreas “low cost”.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest.

➤ **Apple**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Es crítico para su modelo de negocio, acuerdos a largo plazo con proveedores. Aunque trata de fabricar sus propios componentes para garantizar el avance tecnológico.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es crítico para su modelo de negocio, acuerdos a largo plazo con proveedores para los componentes. Dell sólo monta ordenadores.

➤ **Amazon**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Es crítico para su modelo de negocio, acuerdos a largo plazo con los distribuidores de libros. Falta coordinación por tiempos de servicio con las editoriales.

➤ **Google**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Los proveedores de contenidos no tienen relación con la empresa. Sin embargo, si tiene acuerdos para proveer de servidores a la red.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). No existen acuerdos preferentes con los proveedores.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es crítico para su modelo de negocio, acuerdos a largo plazo con proveedores.

#### 7.2.4.1.5 MEJOR GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

➤ [Wal-Mart](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Para la empresa es una capacidad crítica para conocer lo que el cliente potencial desea comprar. Utilización de herramientas de análisis de gustos de los clientes.

➤ [Mercadona](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Para la empresa es una capacidad crítica para conocer lo que el cliente potencial desea comprar. Utilización de herramientas de análisis de gustos de los clientes análisis de mercados.

➤ [Zara](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Destaca por su rapidez en la toma de decisiones basadas en el conocimiento. Para la empresa es una capacidad crítica para conocer lo que el cliente potencial desea comprar. Utilización de herramientas de análisis de gustos de los clientes.

➤ [Ikea](#)

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). No es especialmente importante la velocidad, ya que los gustos en los muebles no cambian con rapidez. Para la empresa es una capacidad crítica para conocer lo que el cliente potencial desea comprar. Utilización de herramientas de análisis de gustos de los clientes.

➤ [Circo del Sol](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Gran utilización de la gestión del conocimiento creativa y de los gustos de los clientes en sus espectáculos fijos.

➤ [Netflix](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Busca conocer los gustos de los clientes para ofrecerles las películas que le puedan gustar.

➤ [Southwest Airlines](#)

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). No es importante quién es el cliente, sólo que el servicio sea barato.

➤ [Easyjet Airlines](#)

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Para la empresa es una capacidad crítica para conocer lo que el cliente potencial desea comprar. Utilización de herramientas de análisis de gustos de los clientes. También gestión del conocimiento para la creatividad tecnológica y de diseño.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Para la empresa es una capacidad crítica para conocer lo que el cliente desea comprar. Dell conoce a sus clientes, ya que son corporativos, utiliza herramientas de análisis.

➤ **Amazon**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Para la empresa es una capacidad crítica para conocer lo que el cliente potencial desea comprar y cuáles son sus gustos. Utilización de herramientas de análisis de gustos de los clientes. Parecido a Netflix, pero hay usuarios anónimos y en Netflix no los hay.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Para la empresa es una capacidad crítica para conocer los gustos de sus clientes. Muchos usuarios son anónimos.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es fundamental conocer al cliente para concederle el crédito, pero no utiliza herramienta de conocimiento informático, sino el conocimiento de su entorno más cercano. Es decir, “lo que dicen sus vecinos”.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). No se conoce al cliente de forma individual sino sociológica. Importante gestión del conocimiento de Danone para la mejora tecnológica.

#### **7.2.4.1.6 CAPACIDAD DE RESPUESTA RÁPIDA**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Es importante, pero no es crítico. Aunque necesitan rep0oner rápido los artículos.

➤ [Mercadona](#)

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Es importante, pero no es crítico. Aunque necesitan reponer rápido los artículos.

➤ [Zara](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es crítico, es la clave de ese modelo de negocio. La moda es fugaz y Zara ofrece moda actual a un precio competitivo.

➤ [Ikea](#)

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Es importante, pero no es crítico. La moda del mueble es más estable.

➤ [Circo del Sol](#)

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). No hay mucha capacidad de respuesta una vez que el espectáculo está diseñado y en marcha.

➤ [Netflix](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es fundamental. Netflix tiene que proponer casi en tiempo real las propuestas sobre los gustos del cliente.

➤ [Southwest Airlines](#)

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Necesita responder rápido ante cambios y problemas.

➤ [Easyjet Airlines](#)

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest.

➤ [Apple](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es crítico responder rápido a las demandas del mercado, pero tiene un tiempo superior al sector de la moda.

➤ [Dell](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Apple.

➤ [Amazon](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es crítico proponer opciones de compra y solucionar problemas rápido.

➤ [Google](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Debe ofrecer las búsquedas con una fiabilidad alta y en un instante.

➤ [Grameen Bank](#)

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). No es relevante responder rápido.

➤ [Grameen Danone Foods](#)

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Es importante ya que el producto tiene una caducidad fuera de la nevera de dos días.

#### **7.2.4.1.7 INNOVACIÓN CONTÍNUA**

➤ [Wal-Mart](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Crítico en su modelo de negocio.

➤ [Mercadona](#)

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Es importante, aunque no es crítico.

➤ [Zara](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Crítico en su modelo de negocio.

➤ [Ikea](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Crítico en su modelo de negocio.

➤ [Circo del Sol](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Crítico en su modelo de negocio y en su proceso productivo.

➤ [Netflix](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Crítico en su modelo de negocio basado en internet.

➤ [Southwest Airlines](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). No es especialmente relevante, aunque si lo es a medio plazo.

➤ [Easyjet Airlines](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Crítico en su modelo de negocio. Es la clave de su modelo de negocio. Principal barrera de entrada de competidores.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Crítico en su modelo de negocio. Es la clave de su modelo de negocio y sus ventajas competitivas.

➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Fundamental para su modelo de negocio.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Crítico en su modelo de negocio.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). No es especialmente relevante, aunque se debe tener en cuenta.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Crítico desde un punto de vista tecnológico para ser eficiente en costes.



## 7.2.5 CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA

### 7.2.5.1 CULTURA ORGANIZATIVA INNOVADORA GENÉRICA

#### 7.2.5.1.1 MENTALIDAD ABIERTA Y COLABORATIVA

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La empresa hace lo posible para que así sea.

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La empresa hace lo posible para que así sea.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Sin duda la cultura organizativa busca la colaboración y creatividad de sus miembros.

➤ **Ikea**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Sin duda la cultura organizativa busca la colaboración y creatividad de algunos de sus miembros más creativos.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Punto crítico de su modelo de negocio.

➤ **Netflix**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). No es especialmente relevante, aunque se potencia.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es potenciado por la dirección y es crítico en su modelo de negocio.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). No está potenciado por la dirección.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Sin duda la cultura organizativa busca la colaboración y creatividad de sus miembros.

➤ **Dell**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). La cultura organizativa busca la implicación de sus miembros, aunque no tanto con Apple por ejemplo.

➤ **Amazon**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). No es especialmente relevante, aunque se potencia.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Sin duda la cultura organizativa busca la colaboración y creatividad de sus miembros. Pueden dedicar parte de su tiempo a temas personales relacionados con la empresa.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Todos los miembros tratan de colaborar en la consecución del objetivo económico y social.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Todos los miembros tratan de colaborar en la consecución del objetivo económico y social.

#### **7.2.5.1.2 ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS FLEXIBLES Y PLANAS**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La estructura organizativa es plana y flexible para adaptarse a los posibles cambios del entorno. La toma de decisiones está descentralizada en los responsables de tienda.

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La estructura organizativa es plana y flexible para adaptarse a los posibles cambios del entorno. La toma de decisiones está descentralizada en los responsables de tienda y regionales.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La estructura organizativa es plana y flexible para adaptarse a los posibles cambios del entorno. La toma de decisiones está descentralizada en las jefas de tienda.

➤ [Ikea](#)

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). La estructura organizativa es plana y flexible para adaptarse a los posibles cambios del entorno.

➤ [Circo del Sol](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Operan bajo grupos de trabajo en un modelo adocrático. La estructura organizativa es plana y flexible para adaptarse a los posibles cambios del entorno. La toma de decisiones está descentralizada.

➤ [Netflix](#)

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Estructura plana pero no es flexible.

➤ [Southwest Airlines](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Estructura plana y flexible para adaptarse a los posibles cambios.

➤ [Easyjet Airlines](#)

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Estructura plana pero no es muy flexible.

➤ [Apple](#)

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Estructura jerárquica pero con importancia de los grupos de trabajo para proyectos.

➤ [Dell](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Estructura plana y flexible para adaptarse a los pedidos.

➤ [Amazon](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Estructura plana y flexible para adaptarse a los pedidos.

➤ [Google](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Estructura plana, flexible, muy abierta y colaborativa.

➤ [Grameen Bank](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Estructura plana y poco formalizada en la base para adaptarse al entorno.

➤ [Grameen Danone Foods](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Estructura plana y poco formalizada en la base para adaptarse al entorno.

### 7.2.5.1.3 ASUME RIESGOS CONTROLADOS

➤ [Wal-Mart](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Siempre. Aunque trata de experimentar en unos pocos centros antes de globalizarlo a toda la organización.

➤ [Mercadona](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Siempre. Aunque trata de experimentar en unos pocos centros antes de globalizarlo a toda la organización. La última decisión arriesgada consistió en reducir el número de referencias para bajar más los precios.

➤ [Zara](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Siempre. Aunque trata de experimentar en unos pocos centros antes de globalizarlo a toda la organización. Cada diseño o apertura de una tienda entraña un riesgo y esto ocurre muy a menudo.

➤ [Ikea](#)

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Lanzamientos de nuevos productos o apertura de tiendas. No asume grandes riesgos.

➤ [Circo del Sol](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Siempre. Cada espectáculo nuevo.

➤ [Netflix](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Su modelo de negocio reduce mucho los riesgos.

➤ [Southwest Airlines](#)

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). No asume casi riesgos, excepto la operación de nuevas líneas comerciales.

➤ [Easyjet Airlines](#)

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Siempre. Cada producto nuevo y tecnología aplicada.

➤ **Dell**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Su modelo de negocio trata de minimizarlo, ya que fabrica por pedido.

➤ **Amazon**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Su modelo de negocio mantiene muy controlado el nivel de riesgo asumido.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Siempre. Cada servicio nuevo es una inversión sin un claro retorno financiero.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El propio modelo de negocio se encarga de asumir riesgos que el resto del sector no quiere asumir.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Trata de minimizar los riesgos al máximo, aunque asume riesgos controlados como el prestar a la señoras que distribuyen el producto los yogures sin pago al contado.

#### **7.2.5.1.4 LIDERAZGO**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Muy claro de su fundador y posteriores sucesores.

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Muy claro de su fundador.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Muy claro de su fundador.

➤ [Ikea](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Muy claro de su fundador.

➤ [Circo del Sol](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Muy claro de sus fundadores, aunque la propia organización va tomando el liderazgo.

➤ [Netflix](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Muy claro de su fundador.

➤ [Southwest Airlines](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Muy claro de su fundador.

➤ [Easyjet Airlines](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Muy claro de su fundador.

➤ [Apple](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Muy claro de su fundador, Steve Jobs recientemente fallecido.

➤ [Dell](#)

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Muy claro de su fundador, aunque la propia organización va tomando el liderazgo.

➤ [Amazon](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Muy claro de su fundador.

➤ [Google](#)

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Muy claro de sus fundadores, aunque la propia organización va tomando el liderazgo.

➤ [Grameen Bank](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Muy claro de su fundador.

➤ [Grameen Danone Foods](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Muy claro de su fundador.

#### 7.2.5.1.5 DERECHO AL ERROR Y RECOMPENSA DEL ÉXITO

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Como ejemplo de este componente de la cultura organizativa están las fuertes inversiones que está realizando en una tecnología que permita emitir el ticket de compra al pasar la compra por un arco sin tener que poner los artículos en la cinta y luego en el carro. Esta tecnología todavía no obtiene sus frutos, pero siguen invirtiendo en su desarrollo por la eficiencia que supondría para sus cajas.

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Dentro de la gestión ética de la calidad total de Mercadona y en especial con el compromiso con sus empleados se trata de recompensar el esfuerzo y se reafirma el derecho al error en caso de seguir las directrices estratégicas de la firma.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Una de las claves de la gestión en Inditex es la responsable de tienda. Esta es la encargada de elegir las prendas que se venderán en su tienda y es muy bien recompensada por los éxitos de su tienda. Por otro lado, en caso de no acertar con algunos productos solicitados hay mecanismos para detectarlo rápidamente y devolver esas prendas a la central para que puedan ser vendidas en otras tiendas.

➤ **Ikea**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). El éxito en IKEA es ampliamente reconocido, pero no hay datos que prueben que se es comprensivo con los errores.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Es una compañía que se basa en la creatividad por tanto los espectáculos exitosos son ampliamente recompensados, sin embargo, si un espectáculo no tiene éxito las consecuencias también son relevantes.

➤ **Netflix**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). No existe una especial cultura de recompensa del éxito. Es un modelo de negocio en el que los empleados no tienen una función creativa especialmente relevante.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se premia a los grupos de trabajo más eficientes y se tiene cierta consideración con los errores individuales siempre que se hayan cometido cumpliendo los valores de la compañía.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). No hay suficientes datos, pero parece que no es una compañía que premia especialmente a sus empleados por los éxitos ni es comprensiva con los errores.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es una compañía que premia la creatividad y el desarrollo tecnológico en un entorno en el que es conocido que por cada n errores aparecerá una idea genial.

➤ **Dell**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Ocurre igual que en Apple pero los empleados tienen más delimitado su campo de actuación y sus posibilidades creativas.

➤ **Amazon**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Amazon trata de ahorrar en todo menos en personas y ordenadores. Se potencia por tanto la creatividad individual y se asumen errores, aunque en menor medida que compañías como Apple o Google.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Ocurre igual que en Apple.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Dentro de esta organización no se espera que sus miembros sean muy creativos. Lo que resulta innovador es el propio concepto del negocio o la forma en la que se realizan las cosas.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Ocurre igual que en Grameen Danone Foods no se potencia la creatividad sino la fidelidad con un proyecto de empresa.



#### 7.2.5.1.6 COMPROMISO CON LA INNOVACIÓN

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Desde su fundación para Wal-Mart la innovación ha sido crítica, siendo una de sus principales ventajas competitivas sobre sus rivales.

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). No ha dudo en imitar e innovar aquellas tecnologías y procesos que le permitieran reducir costes o ser más eficientes y eficaces.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Su compromiso con la innovación es crítico para dar respuesta a su proposición de valor. Para conseguir los reducidos ciclos de vida de Inditex es necesario adquirir las mejores prácticas, como por ejemplo la compra a Toyota de su tecnología de logística de producción.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La innovación tanto técnica como de producto es crítica para IKEA.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La creatividad y la innovación continua de los espectáculos son la clave de su éxito y su principal barrera de entrada para otros imitadores.

➤ **Netflix**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La innovación tecnológica y de los contenidos de la web son críticos.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Ha innovado e imitado las mejores prácticas del sector para reducir costes al máximo.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest Airlines.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La innovación es crítica. Su lema desde su fundación es *“think different”*. *“La solución de Apple no es un recorte de costes. La cura de Apple es la innovación”*. (Steve Jobs, Apple Confidential, Mayo 1999).

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La innovación es crítica en un sector en el que todo cambia muy deprisa y una pequeña innovación puede suponer la diferencia.

➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El compromiso con la innovación es máximo en todas sus actividades.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La innovación es crítica y fundamental para el negocio.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). No se espera un compromiso con la innovación sino fidelidad al proyecto. Lo que es innovador es la proposición de valor no que se innove continuamente.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Ocurre igual que en el Banco Grammen.

### **7.2.5.1.7 MÉTODOS DE CONTROL Y PLANIFICACIÓN**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Parte del control se hace en tiempo real. Tiene implantados y operativos importantes métodos de planificación y control de las actividades los procesos y los resultados.

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Control diario de las actividades. Tiene implantados y operativos importantes métodos de planificación y control de las actividades los procesos y los resultados.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Parte del control se realiza de forma diaria. Tiene implantados y operativos importantes métodos de planificación y control de las actividades los procesos y los resultados.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Control diario. Tiene implantados y operativos importantes métodos de planificación y control de las actividades los procesos y los resultados.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Tiene sistemas de control aunque son periódicos y por proyectos (funciones).

➤ **Netflix**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Sistemas de control eficaces y en tiempo real.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Buenos sistemas de control y seguimiento en tiempo real para solución de problemas en tiempo real.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest, esta es una característica necesaria para la operativa de las líneas aéreas.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Tiene implantados y operativos importantes métodos de planificación y control de las actividades los procesos y los resultados.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Excelente control de todo momento de los pedidos y su nivel de ejecución.

➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Control en tiempo real de las operaciones.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Amazon.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Tiene importantes sistemas de control, aunque la planificación no está muy formalizada.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Igual que Grameen Bank.

#### 7.2.5.1.8 COOPERACIÓN TECNOLÓGICA CON PROVEEDORES Y CLIENTES

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Excelente cooperación con proveedores. Búsqueda de sinergias, reducción de costes, aumento de eficacia y eficiencia y “just in time”. No coopera con los clientes, son clientes finales.

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Excelente cooperación con proveedores. Búsqueda de sinergias, reducción de costes, aumento de eficacia y eficiencia y “just in time”. No coopera con los clientes, son clientes finales.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Excelente cooperación con proveedores. Búsqueda de sinergias, reducción de costes, aumento de eficacia y eficiencia y “just in time”. No coopera con los clientes, son clientes finales.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Excelente cooperación con proveedores. Búsqueda de sinergias, reducción de costes, aumento de eficacia y eficiencia y “just in time”. No coopera con los clientes, son clientes finales.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Buena coordinación con proveedores aunque varía mucho entre los diferentes espectáculos. No coopera con los clientes, son clientes finales.

➤ **Netflix**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Excelente cooperación con proveedores. Búsqueda de sinergias, reducción de costes, aumento de eficacia y eficiencia y “just in time”. No coopera con los clientes, son clientes finales.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Sólo utiliza un tipo de avión, por lo que es necesaria una buena coordinación con ese proveedor. Además la cooperación con proveedores operativos es crítica para las operaciones.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest.

➤ **Apple**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Trata de realizar el máximo de actividades internamente, pero el resto las coordina muy bien. No coopera con los clientes, los considera como finales aunque sean corporativos.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Excelente cooperación con proveedores. Búsqueda de sinergias, reducción de costes, aumento de eficacia y eficiencia y “just in time”. Importante cooperación con los clientes (administración público o clientes corporativos).

➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Excelente cooperación con proveedores, en especial los distribuidores de libros mayoristas. Búsqueda de sinergias, reducción de costes, aumento de eficacia y eficiencia y “just in time”. No coopera con los clientes, son clientes finales.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Buena cooperación con los proveedores y excelente cooperación con los proveedores de contenido (aunque no lo sepan).

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Los proveedores y los clientes son la clave del negocio tanto económico como social.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Grameen Bank y la mayoría de los negocios de tipo social. Tratan de cuidar tanto a los clientes como a los proveedores dentro de entornos difíciles.

#### **7.2.5.1.9 VIGILANCIA TECNOLÓGICA Y COMERCIAL**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Los procesos utilizados por Wal-Mart están analizados para ser lo más eficaces y eficientes. Cualquier innovación tecnológica es analizada para su posible utilización para mejorar los procesos y las actividades del grupo.

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La vigilancia tecnológica y de los gustos de los clientes es crítica para el negocio y es analizada continuamente.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Es especialmente experta en conocer los gustos de sus clientes y utilizar la última tecnología disponible.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Conoce los gustos de sus clientes y utiliza las últimas tecnologías.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Aplica las últimas tecnologías para sus espectáculos y para la venta de las entradas.

➤ **Netflix**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Está desarrollando un importante esfuerzo en modificar su modelo de negocio hacia la visión de las películas en tiempo real por internet. Trata de adaptarse sus recomendaciones al gusto de sus consumidores.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Importante vigilancia comercial para generar la oferta de vuelos, aunque no tienen un margen de maniobra muy rápido.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). La oferta comercial es revisada en periodos muy cortos y existe un continuo seguimiento de las últimas tecnologías.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Su seguimiento tecnológico y de los gustos de los consumidores es difícil de superar a nivel mundial.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Muy importante seguimiento de las últimas tecnologías para poder ofrecérselas. El seguimiento comercial se lo ahorra ya que fabrica en función de los pedidos

➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Máximo seguimiento comercial (si los usuarios se registran) y tecnológico para dar un servicio de máxima calidad a buen precio.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Apple.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). No tiene un importante seguimiento tecnológico ni comercial. Los clientes vienen al banco sin necesidad de captarlos, ya que es un monopolio en ese segmento de actividad bancaria.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Importante seguimiento comercial y tecnológico (por parte de Danone) para mejorar la eficiencia y reducir costes.

## **7.2.5.2 CULTURA ORGANIZATIVA SOBRE LA BÚSQUEDA DE NUEVAS PROPOSICIONES DE VALOR**

### **7.2.5.2.1 CONOCER QUÉ ES PRIORITARIO PARA NUESTRO CLIENTE**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La cultura organizativa de Wal-Mart busca conocer los gustos de su cliente tipo.

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Wal-Mart.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Incluso tiene distintos segmentos por gustos de los clientes.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se centra en los gustos de su cliente tipo.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se centra en su perfil de clientes, incluso por zonas geográficas.

➤ **Netflix**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Trata de satisfacer a todos los clientes personalizando las selecciones de películas para cada uno.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Identifica lo que es prioritario para su cliente y elimina todo lo demás.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Identifica lo que es prioritario para su cliente y se centra en la sencillez y el diseño.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Trabaja bajo pedido por lo que elimina todo lo que no genera valor.

➤ **Amazon**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Da un servicio más bien general, sin un cliente objetivo definido.

➤ **Google**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Ofrece un servicio generalista, pero lo personaliza si conoce al cliente.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El servicio es totalmente personal y grupal en cuanto que pertenece a un grupo. El cliente es un individuo dentro de un grupo conocido.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se centra en que el producto sea barato que es lo que necesita su cliente tipo.



#### 7.2.5.2.2 IDENTIFICAR NUEVAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES

➤ [Wal-Mart](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Trata de identificar nuevas necesidades pero se centra en la relación disponibilidad-precio.

➤ [Mercadona](#)

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). En Mercadona no se buscan nuevas necesidades, sólo se trata de satisfacer la relación calidad-precio de la mejor forma posible.

➤ [Zara](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Continuamente se busca satisfacer nuevas tendencias y productos, pero siempre relacionados con textil principalmente. Aunque la necesidad es siempre la misma: “moda a buen precio”.

➤ [Ikea](#)

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Busca nuevas necesidades de diseño, aunque las colecciones son estables. Siempre busca satisfacer la misma necesidad “muebles a buen precio”.

➤ [Circo del Sol](#)

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Trata de satisfacer una necesidad de diversión de forma diferente.

➤ [Netflix](#)

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Siempre satisface la misma necesidad (ver películas) aunque trata de adaptarse a la última tecnología disponible.

➤ [Southwest Airlines](#)

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Siempre satisface la misma necesidad.

➤ [Easyjet Airlines](#)

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Siempre satisface la misma necesidad.

➤ [Apple](#)

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Busca satisfacer nuevas necesidades de los clientes y es un modelo de negocio integral que cada vez satisface más necesidades

➤ **Dell**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). Satisface la misma necesidad, aunque amplía con servicios como ampliación de garantía, etc.

➤ **Amazon**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Siempre satisface la misma necesidad, la de leer, independientemente del formato.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Busca satisfacer nuevas necesidades de los clientes y es un modelo de negocio integral que cada vez satisface más necesidades y meterse en más sectores.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Siempre satisface la misma necesidad, la de proveer de fondos financieros a los más necesitados.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **1** (min. 1 y máx. 5). Siempre satisface la misma necesidad, la de alimentarse para los niños sin recursos.

### **7.2.5.2.3 IDENTIFICAR NUEVAS FORMAS DE SATISFACER LAS NECESIDADES**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). La forma en la que se satisfacen las necesidades es bastante estable, aunque se su cultura organizativa busca mejoras, como la posibilidad de cobrar pasando el carro entero por un arco.

➤ **Mercadona**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Igual que Wal-Mart.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Continuamente se buscan nuevas formas de satisfacer la misma necesidad (la ropa).

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se satisface la necesidad de muebles de una forma distinta, asimismo, se investiga para seguir innovando la forma de satisfacer esa necesidad.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Siempre busca nuevas formas de entretener a su público objetivo.

➤ **Netflix**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Búsqueda continua de nuevas formas de dar el servicio de entretener mediante la proyección de películas. Trata de identificar nuevas tecnologías que puedan servir para ello.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). El modelo de negocio nace de satisfacer una necesidad que ya existía de una forma diferente para conseguir precios muy bajos.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Continua búsqueda de nuevas necesidades y nuevas formas de satisfacerlas.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se trata de identificar nuevas formas de satisfacer necesidades del cliente. Por ejemplo, si un cliente necesita hablar con el servicio técnico sobre un ordenador, sólo con decirle el modelo y mediante sencillas indicaciones, el cliente es capaz de arreglar su propio ordenador.

➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Dentro de la cultura organizativa está el plantear continuamente nuevas formas de satisfacer la necesidad de libros, ya sea en formato escrito o electrónico.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Apple.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El modelo de negocio nace de la búsqueda de nuevas formas para satisfacer la necesidad de financiación para las clases más pobres.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El propio modelo de negocio nace de encontrar una alianza para satisfacer una necesidad que siempre ha existido de forma novedosa.

### **7.2.5.3 CULTURA ORGANIZATIVA INNOVACIÓN CADENA DE VALOR**

#### **7.2.5.3.1 ANALIZAR ACTIVIDADES A ELIMINAR**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Periódicamente analiza sus procesos para identificar aquellas actividades que no aportan valor a su cliente objetivo para eliminarlas.

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Periódicamente analiza sus procesos para identificar aquellas actividades que no aportan valor a su cliente objetivo para eliminarlas.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Periódicamente analiza sus procesos para identificar aquellas actividades que no aportan valor a su cliente objetivo para eliminarlas.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Periódicamente analiza sus procesos para identificar aquellas actividades que no aportan valor a su cliente objetivo para eliminarlas.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El propio modelo de negocio elimina los animales del espectáculo no tanto por ser caros de mantener, sino porque no generan especial valor para sus clientes tipo.

➤ **Netflix**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Su modelo de negocio nace ya que considera que no es necesario un local físico para distribuir películas. A partir de ahí se buscan nuevas tecnologías como la visión de películas en línea para eliminar incluso los costes postales.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Periódicamente analiza sus procesos para identificar aquellas actividades que no aportan valor a su cliente objetivo para eliminarlas.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest y el resto de líneas aéreas de bajo coste.

➤ **Apple**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Más que eliminar lo que el cliente no valora lo que hace es hacer que las cosas parezcan sencillas, aunque internamente tenga una gran complejidad. No se puede decir que sólo se centre en lo que el cliente más valora, sino en que sea sencillo y amigable para el usuario. *“Sencillo puede ser más difícil que complejo: tienes que trabajar duro para despejar la mente y hacer las cosas sencillas”* (Steve Jobs, BusinessWeek, 25 de mayo de 1998)

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Periódicamente analiza sus procesos para identificar aquellas actividades que no aportan valor a su cliente objetivo para eliminarlas.

➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Amazon nace del convencimiento de que no es necesario un local físico para vender libros o música. Es un caso parecido a Netflix en este sentido.

➤ **Google**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Google analiza las actividades que el cliente no valora y las elimina, pero al igual que Apple el objetivo es ser amigable, fiable y sencillo de usar, no tanto centrarse en lo que más valora el cliente.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Grameen Bank prescinde de todo aquello que no sirva para satisfacer su objetivo de financiar a los más pobres. Por ello prescinde de suntuosas sucursales y oficinas representativas.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Banco Grameen.

### 7.2.5.3.2 ALIANZAS CON PROVEEDORES Y CLIENTES

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Las alianzas con los proveedores son críticas para el modelo de negocio y está inculcado en la cultura organizativa.

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Wal-Mart. Es una de las claves del negocio.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). La calidad de las telas es crítica, ya que se compran antes de saber lo que se va a fabricar con ellas. Es muy importante la relación con los proveedores.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Las alianzas con los proveedores son críticas para el modelo de negocio y está inculcado en la cultura organizativa. Esta filosofía la ha seguido desde su fundación.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Las alianzas con sus proveedores, en especial los Casinos, han sido críticas desde la fundación de este modelo de negocio.

➤ **Netflix**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Las alianzas con los proveedores son críticas para el modelo de negocio y está inculcado en la cultura organizativa. Los acuerdos con las grandes productoras de cine son críticas para el modelo de negocio.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Las alianzas con sus proveedores de aviones son una clave de su modelo de negocio.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest.

➤ **Apple**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Apple quiere tener integrada la mayor parte de la cadena de valor. Por ello, más que alianzas tiene tendencia a adquirir a sus proveedores más críticos. En los últimos años tiene alianzas importantes con Intel.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Para Dell las alianzas con sus proveedores y la forma de coordinarse con estos es crítica para el funcionamiento del modelo de negocio.

➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Las grandes distribuidoras mayoristas de libros tienen acuerdos preferentes con Amazon. Puesto que las editoriales no tienen la rapidez de servicio de los mayorista, todavía no se han establecido importantes alianzas entre las editoriales y Amazon.

➤ **Google**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Igual que Apple, pero las alianzas estratégicas las tienen con fabricantes de hardware.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Grameen Bank trabaja para que sus clientes se puedan financiar a un precio justo y que los depositarios obtengan un precio justo.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Acuerdos especiales con pequeños comercios locales, las damas de Grameen Danone Foods y productores locales de leche; todo ello con el objetivo de ayudar a los niños más pobres.

## **7.2.5.4 CULTURA ORGANIZATIVA INNOVACIÓN EN PROCESOS, RECURSOS Y CAPACIDADES**

### **7.2.5.4.1 ANALIZAR SIMPLICACIÓN DE LOS PROCESOS**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Está integrado en la cultura organizativa que todo aquello que se pueda simplificar se simplifique. Para ello no se duda en invertir en la última tecnología disponible.

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Wall-Mart

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Está integrado en la cultura organizativa que todo aquello que se pueda simplificar se simplifique. Para ello no se duda en invertir en la última tecnología disponible. Hay varios ejemplos como la aplicación de la tecnología Toyota sobre la logística y la distribución.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Está integrado en la cultura organizativa que todo aquello que se pueda simplificar se simplifique. Para ello no se duda en invertir en la última tecnología disponible.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se intenta simplificar los procesos, especialmente en la parte comercial.

➤ **Netflix**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se invierte en la última tecnología disponible para simplificar los procesos.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Todos los procesos son estudiados y simplificados al máximo para reducir costes cumpliendo la reglamentación aérea.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest Airlines.

➤ **Apple**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Se enfoca en la simplificación en el funcionamiento de los productos, no tanto en los procesos internos de fabricación y venta.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Máximo diseño de los procesos para ser eficiente en el montaje de los ordenadores y estandarizar el proceso de compra.



➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Todo proceso que no aporta valor se elimina. No dudan en invertir en tecnología si fuera necesario.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Máxima simplificación de los procesos internos de la compañía y de cara al usuario.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). No es tan relevante la simplificación del procesos como que esta no suponga un coste adicional para el modelo de negocio.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se analiza la simplificación de los procesos para producir más barato y mejorar la logística de distribución de los productos.

#### **7.2.5.4.2 ANALIZAR PROCESOS PARA QUE PARTICIPE EL CLIENTE**

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El cliente colabora en muchas tareas típicas de los grandes supermercados como llevar carrito, coger productos, depositarlos en la cinta, etc.

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Wal-Mart.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El cliente forma parte del equipo de diseño, aunque no es consciente de ello.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El cliente debe cargar con el mueble, transportarlo y montarlo.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). No es relevante la participación del cliente en los procesos excepto en la compra de entradas por internet.

➤ **Netflix**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El cliente se encarga de elegir sus películas y devolverlas.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). El cliente participa en varios procesos como compra online del billete, check-in en línea y en algunos casos incluso cargar las maletas hasta la entrada del avión.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest.

➤ **Apple**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Es el cliente el encargado de personalizar y actualizar su producto.

➤ **Dell**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). El cliente diseña y solicita su ordenador. En ocasiones se encarga de arreglarlo mediante unas indicaciones por teléfono.

➤ **Amazon**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). El cliente es el encargado de seleccionar su pedido y comprarlo en línea.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Los clientes son los que ponen el contenido en la web y los que buscan. La empresa sólo pone una plataforma para que el cliente “trabaje” en ella. Ocurre igual con las redes sociales como Facebook o LinkedIn.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Los individuos son los encargados de responder por la devolución de las deudas del grupo por ello se encargan de forzar a sus compañeros a esforzarse y a cumplir con sus obligaciones.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Las madres de los niños “las mujeres Danone Grameen” son las encargadas de la distribución. Nadie puede distribuir mejor estos yogures que algunas de las propias madres de los niños pobres de Bangladesh.

#### 7.2.5.4.3 ANALIZAR RECURSOS Y CAPACIDADES NECESARIOS

➤ **Wal-Mart**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Dentro de la cultura organizativa está la búsqueda de los recursos y capacidades más apropiados para cumplir la estrategia.

➤ **Mercadona**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Wal-Mart.

➤ **Zara**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Se buscan los recursos y capacidades más apropiados para cumplir la estrategia.

➤ **Ikea**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Ikea está en un continuo estado de alerta para identificar los recursos y capacidades más apropiados.

➤ **Circo del Sol**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Búsqueda continua de los recursos más llamativos y espectaculares y los artistas con las mejores capacidades para realizar un espectáculo diferente y especial.

➤ **Netflix**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Trata de identificar nuevos recursos en especial tecnológicos para fortalecer su modelo de negocio. Gestión del conocimiento de los gustos de los clientes y sus preferencias.

➤ **Southwest Airlines**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Las líneas aéreas de bajo coste en ocasiones no utilizan recursos o capacidades innovadores si afecta al coste del servicio.

➤ **Easyjet Airlines**

Valor: **3** (min. 1 y máx. 5). Igual que Southwest.

➤ **Apple**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Análisis y utilización de los mejores y más innovadores recursos y capacidades.

➤ **Dell**

Valor: **4** (min. 1 y máx. 5). Utilización de los últimos recursos y capacidades pero con una especial preocupación por los costes.

➤ **Amazon**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Utilización de recursos y capacidades innovadores, en especial la gestión del conocimiento de los gustos de los clientes.

➤ **Google**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Igual que Apple.

➤ **Grameen Bank**

Valor: **2** (min. 1 y máx. 5). No es crítico innovar los recursos y las capacidades sino la fidelidad al modelo de negocio original.

➤ **Grameen Danone Foods**

Valor: **5** (min. 1 y máx. 5). Utilización de los últimos recursos y capacidades para reducir el coste de producción de los yogures.

## 7.3 ANEXO III: ANÁLISIS DE NORMALIDAD DE LA DISTRIBUCIÓN

Figura 7.3: Prueba de Normalidad Univariante de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk para las 40 variables

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
PVIC_nec_dif	,214	14	,081	,858	14	,029
PVIC_nec_forma_dif	,510	14	,000	,428	14	,000
PVIC_elim_inneces	,502	14	,000	,438	14	,000
PVIE_nuev_ingr	,268	14	,008	,754	14	,001
PVIE_circ_virtuo	,534	14	,000	,297	14	,000
ICVI_actv_nov	,234	14	,036	,829	14	,012
ICVI_ejec_actv_nov	,493	14	,000	,411	14	,000
ICVI_nov_cvindus	,243	14	,024	,821	14	,009
ICVE_nov_cv_sect	,161	14	,200*	,924	14	,253
ICVE_acuer_prov	,466	14	,000	,545	14	,000
ICVE_acuer_client	,398	14	,000	,645	14	,000
ICVE_acuer_emple	,389	14	,000	,662	14	,000
PINN_proc_inn	,427	14	,000	,631	14	,000
PINN_proc_eficaz	,534	14	,000	,297	14	,000
PINN_proc_eficient	,502	14	,000	,438	14	,000
PINN_proc_client	,290	14	,002	,785	14	,003
RYCC_rrhh	,340	14	,000	,740	14	,001
RYCC_tecno	,436	14	,000	,634	14	,000
RYCC_canal	,290	14	,002	,794	14	,004
RYCC_alian_prov	,349	14	,000	,724	14	,001
RYCC_conocim	,417	14	,000	,593	14	,000
RYCC_resp_rapid	,306	14	,001	,773	14	,002
RYCC_innov	,378	14	,000	,641	14	,000
COIN_abiert_colab	,462	14	,000	,540	14	,000
COIN_estr_flexyplan	,502	14	,000	,438	14	,000
COIN_asum_riesg	,340	14	,000	,740	14	,001
COIN_lider	,510	14	,000	,428	14	,000
COIN_acept_error	,301	14	,001	,742	14	,001
COIN_comp_innov	,429	14	,000	,616	14	,000
COIN_contr_planif	,478	14	,000	,516	14	,000
COIN_coop_tecno	,510	14	,000	,428	14	,000
COIN_vigil_tecnycom	,407	14	,000	,577	14	,000
COPV_con_prior	,502	14	,000	,438	14	,000
COPV_nuev_nec	,315	14	,001	,656	14	,000
COPV_nuev_form	,443	14	,000	,576	14	,000
COCV_activ_elimi	,510	14	,000	,428	14	,000
COCV_alianz_prov	,443	14	,000	,576	14	,000
COPRC_proc_senc	,502	14	,000	,438	14	,000
COPRC_partic_client	,389	14	,000	,688	14	,000
COPRC_ryc_innov	,427	14	,000	,631	14	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.