

---

# DINAMIZAR LA PYME MEDIANTE LA INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

**RICARDO LÓPEZ PÉREZ**  
**EDUARDO BUENO CAMPOS**  
**M<sup>a</sup> PAZ SALMADOR SÁNCHEZ**

Universidad Autónoma de Madrid

El concepto de modelo de negocio innovador puede parecer novedoso, pero ha existido siempre. ¿Cuántas organizaciones existen actualmente que eran completamente impensables hace 100 años? Algunos ejemplos son: la industria del automóvil, la discográfica, la aviación, las petroquímicas, farmacéuticas, consultoría y muchas otras. Si se mira atrás tan solo 30 años, se

vería cómo también hay industrias recientes 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 éstos, serán transformaciones de los que actualmente existen.

En este sentido, las Pymes ejercen una labor de dinamización de la economía realmente notable, ya que una pequeña porción de éstas serán las encargadas de crear las nuevas industrias del mañana o la innovadora forma en la que los clientes recibirán valor en las industrias que actualmente existen.

Las innovaciones en métodos productivos y comerciales (Schumpeter, 1912) son críticas para las organizaciones. Sin embargo, no siempre se consigue capturar valor para la organización si estas no son explotadas

mediante modelos de negocio innovadores. Por ejemplo, un inventor tan celebrado como Thomas Edison no supo explotar negocios tan brillantes como el de la generación y transmisión de electricidad o la grabación de música, entre otros, a pesar de ser el inventor de todos ellos. La creatividad tecnológica puede no reportar ningún beneficio para el inventor o incluso la sociedad si no se generan modelos de negocio innovadores. En este sentido, Teece (2010) afirma que la capacidad de una empresa o nación para capturar valor está seriamente comprometida, a menos que tenga la capacidad de crear nuevos modelos de negocio.

Asimismo, la innovación del modelo de negocio también es una de las herramientas más efectivas de que disponen las Pymes para superar las barreras de entrada en sectores ya constituidos o crear otros nuevos. Por razón de su tamaño, a estas empresas les resulta complicado superar las barreras de entrada para competir en igualdad de condiciones que los competidores de mayor tamaño. Sin embargo, cuando las Pymes generan modelos de negocio innovadores consiguen crear espacios de mercado sin explotar y, por tanto, nichos dentro del sector, que les permite crecer duran-

Distribución comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wal-Mark</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>

FIGURA 1

CASOS ANALIZADOS  
EN EL ESTUDIO

FUENTE: Elaboración propia.

te algún tiempo sin soportar una fuerte competencia. Si la Pyme consigue implantar un nuevo modelo de negocio que tenga aceptación por los clientes, esta dispondrá de un periodo de tiempo con crecimientos muy altos y con escasa competencia.

Por otro lado, las grandes empresas, por su compleja estructura, suelen tener problemas para anticiparse al nuevo entorno competitivo, modificar su modelo de negocio y gestionar el cambio de su cultura organizativa para adaptarse al nuevo ecosistema sectorial.

En este artículo se exponen los principales elementos que componen los modelos de negocio innovadores y como cuando una Pyme consigue crear un modelo de negocio innovador logrará superar las barreras de entrada y convertirse en una empresa clave dentro del sector. Por tanto, la innovación en el modelo de negocio consigue dinamizar las Pymes y hacerlas más competitivas.

## ELEMENTOS DE UN MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR<sup>1</sup>

Para la identificación de los elementos constitutivos de un modelo de negocio innovador se han observado catorce casos en profundidad de organizaciones grandes y de éxito reconocido y con una buena reputación social (ver figura 1). Todas ellas son organizaciones jóvenes que nacieron siendo PYMES con una vocación de explotar un modelo de negocio innovador y que ahora son grandes empresas líderes en sus sectores respectivos (López, 2012).

La búsqueda de la innovación del modelo de negocio en las Pymes supone un fuerte motor para la obtención de ventajas competitivas y la dinamización de éstas. Se han identificado cinco elementos críticos presentes en los modelos de negocio innovadores (figura 2):

**1**] Una proposición de valor innovadora para el cliente, que suele ir acompañada de un sistema novedoso de captación de valor para la organización.

**2**] Variaciones en su cadena de valor respecto a la mayoría de empresas del sector y/o en su forma de relacionarse con los diferentes grupos de interés (*stakeholders*).

**3**] La utilización de procesos innovadores con respecto a la mayoría de competidores del sector que resultan más eficaces y eficientes. Asimismo destacan por tratar de implicar al cliente dentro de los procesos de la organización, generando valor tanto para el cliente como para la organización.

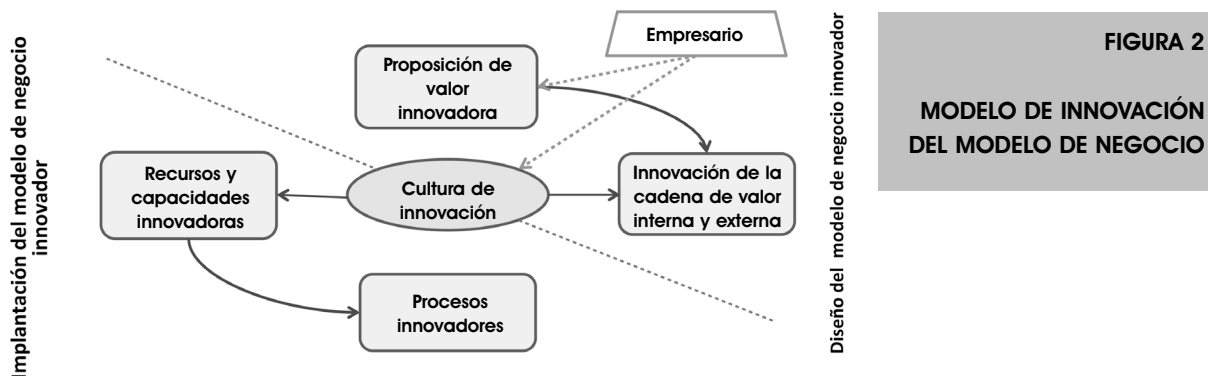
**4**] La utilización de recursos de una forma innovada y de capacidades novedosas con respecto a la mayoría de organizaciones del sector.

**5**] Existencia de una fuerte cultura organizativa de innovación. La innovación se incorpora como un valor en la cultura organizativa que es extendida por las personas clave de la organización. A su vez, esa innovación es una capacidad crítica del éxito de estas organizaciones en su búsqueda de la calidad total.

Adicionalmente, se ha comprobado como los empresarios fundadores han demostrado una fuerte tendencia a la innovación. Gracias a esta han conseguido ofrecer a los clientes proposiciones de valor innovadoras para satisfacer sus necesidades. Asimismo, han sabido incorporar la innovación como un valor fundamental en la cultura organizativa, que garantiza su creciente aportación de valor y adaptación al entorno de una forma creativa e innovadora. A continuación, se describe con una mayor profundidad cada uno de los cinco elementos.

### Proposición innovadora de valor<sup>2</sup>

Todas las empresas, ya sean Pymes o grandes, incorporan un modelo de negocio. Para un gran número



**FIGURA 2**  
**MODELO DE INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

FUENTE: Elaboración propia.

de autores (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), la parte fundamental de 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 (Teece, 2010). Además, un modelo de negocio (Casadesus-Masanell y Ricart, 2007, 2010) describe el diseño o la arquitectura de la forma de crear valor, entregarlo al cliente y los mecanismos para capturar valor para la organización.

Sin embargo, autores como Skarzynski y Gibson (2008) describen cómo un modelo de negocio incluye una serie de componentes que están integrados y que son oportunidades para la innovación y la adquisición de ventajas competitivas. Es decir, introducen el 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 a las Pymes la posibilidad de obtener ventajas sobre el resto de empresas del sector. Ya que el tamaño no es un condicionante para innovar el modelo de negocio, sino al contrario, le resulta más fácil a una Pyme innovar su modelo de negocio por la facilidad para gestionar el cambio organizativo.

Para conseguir ofrecer una proposición de valor innovadora para el cliente se consigue de tres formas distintas:

**Cuando se consigue satisfacer necesidades distintas.** Estos nacen habitualmente de la existencia de nuevas tecnologías. Por ejemplo, Google y las búsquedas por internet, nacen de la creación de esta nueva tecnología. Netflix nace con la tecnología DVD y actualmente se está adaptando a la tecnología de visión de películas vía internet (*streaming*).

**Cuando se satisfacen las mismas necesidades,** pero de una forma distinta. La necesidad de comprar ropa,

aprovisionarse de productos para el hogar o comprar libros no son nuevas. Sin embargo, Inditex, Wal-Mart, Mercadona o Amazon, por poner algunos ejemplos, han sabido satisfacer esas necesidades de una forma innovadora. Consiguiendo, además, generar valor en sectores claramente consolidados y maduros.

**Cuando se elimina todo aquello que el cliente no valora** se crea un nicho de mercado nuevo en el sector. Por ejemplo, las líneas aéreas de bajo coste (Rivkin, 2007) han eliminado todo aquello por lo que su tipo de cliente no está dispuesto a pagar (comida, asientos más cómodos, mayor atención, etc.) a cambio han conseguido importantes ahorros en costes. Otros ejemplos son IKEA, que ha eliminado el montaje de los muebles, o Inditex, que evita los arreglos de ropa, rompiendo así los estándares de sus correspondientes sectores.

Para conseguir una proposición de valor para la organización hay que captar para la organización parte del valor generado para el cliente. Es famoso el caso de Twitter como una organización con una gran base de clientes y que genera gran valor para ellos. Sin embargo, no es capaz de generar importantes ingresos, ya que no cobra nada a sus clientes ni dispone de fuentes de ingresos alternativas. Sin embargo, las líneas aéreas de bajo coste han sabido crear fuentes de ingresos adicionales a su negocio habitual, como la publicidad, la venta de comida, la facturación por equipaje, las subvenciones regionales por incentivos al turismo, etcétera.

Otro caso interesante es Apple que ha sabido crear una plataforma en la que integra varios negocios: hardware, software y música. En todos ellos ha sabido buscar líneas de ingreso alternativas como, accesorios para aparatos de hardware (fundas, conectores, etc.); comisiones por venta de software en las plataformas de Apple; y comisiones por la venta de música en iTunes.

**Cadena de valor innovadora**

Para Porter (1996): «La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Y esto supone elegir una serie de actividades para entregar un conjunto único de va-

lores». En este sentido, parece razonable pensar que para ofrecer una proposición de valor innovadora, las actividades que integran su cadena de valor deben ser novedosas. Por tanto, las organizaciones que presentan una cadena de valor innovadora realizan actividades distintas o posicionan la organización de una forma distinta dentro del sector. Para ello, tratan de controlar al máximo toda la cadena de valor del sector mediante la integración total de la misma. Para aquellas actividades que no pueden ser integradas, se firman acuerdos estratégicos con proveedores o clientes intermedios que garanticen relaciones fluidas a largo plazo. El objetivo último es garantizar la proposición de valor para el cliente, de forma que ninguna actividad de la cadena de valor pueda desmejorar ésta.

En este sentido, se encuentran organizaciones como Inditex que tienen totalmente integrada la cadena de valor, excepto las compras de telas y el transporte internacional. Estas últimas se obtienen de proveedores previamente seleccionados que garantizan la calidad y la pronta entrega. Gracias a esta integración casi total de la cadena de valor, Inditex es capaz de tardar catorce días desde que se diseña una prenda hasta que se pone a la venta en cualquier parte del mundo. Su proposición de valor de «moda fresca y accesible a todos los públicos» no podría llevarse a cabo si estuviera expuesta a los retrasos de fabricantes subcontratados o cualquier otro elemento de la cadena de valor externalizado.

Otras organizaciones como Wal-Mart, Mercadona o IKEA se centran en la distribución comercial directa al cliente, pero tienen acuerdos a largo plazo con sus proveedores que les garantizan la calidad y el precio que necesitan para su proposición de valor. Los proveedores son capaces de obtener estas fuertes exigencias en calidad y costes, ya que se les garantizan los contratos por un tiempo lo suficientemente largo como para que inviertan en tecnología y economías de escala que les permitan reducir los costes. Al contrario que otros competidores del sector, que utilizan su poder de negociación para reducir los márgenes de sus proveedores. Al no garantizar el suministro más que por un periodo pequeño de tiempo, los proveedores no se pueden aventurar a realizar fuertes inversiones para obtener una mayor eficiencia. Otros ejemplos son Amazon, Netflix, IKEA, Dell o Apple, que también siguen esta política de cuidar a sus proveedores para que sean capaces de cumplir altas expectativas de eficiencia y eficacia.

### Procesos innovadores

Las organizaciones que presentan un modelo de negocio innovador utilizan procesos que son más innovadores, eficaces y eficientes que la mayoría de sus competidores. De esta forma, por ejemplo, los procesos de Wal-Mart, Zara, Toyota, IKEA, Southwest Airlines o Dell son un ejemplo a imitar por el resto de competidores. Para dar respuesta a una proposición de valor innovadora, mediante una cadena de valor novedosa, estas orga-

nizaciones deben utilizar procesos distintos al resto de sus competidores con modelos de negocio más tradicionales.

Por ejemplo, Wal-Mart creó un sistema de distribución distinta con respecto a sus competidores, que ha ido mejorado mediante la incorporación de tecnologías nuevas como el GPS o la comunicación por satélite. Este trata de aprovechar al máximo los trayectos, de forma que, mediante un sistema de «hub and spoke», distribuye a sus centros desde grandes almacenes intermedios estratégicamente situados por todo Estados Unidos. Además, este sistema permite coordinar los envíos de forma que los camiones no solo viajan desde el almacén a los puntos de venta, sino que vuelven cargados con artículos devueltos o que no han tenido buena aceptación por el cliente.

Otras organizaciones como Toyota son un referente en su sector en cuanto a la optimización de sus procesos basados en el «Lean Thinking» (Womack, Jones, 2003; Womack, Roos y Jones, 1990) o el «justo a tiempo», que luego han sido imitadas por empresas de otros sectores.

Estas organizaciones, adicionalmente, tratan de incorporar al cliente dentro de los procesos de la organización. Esta incorporación se produce principalmente por tres razones:

**1]** El cliente prefiere no pagar por algo que puede hacer él mismo. Empresas como IKEA se ha dado cuenta de que sus clientes prefieren montar y transportar sus muebles a cambio de precios más asequibles. Esto le reporta a IKEA considerables reducciones en costes, que parcialmente traslada al precio. Asimismo, las líneas aéreas de bajo coste han identificado que sus clientes no desean pagar algunos servicios incluidos en el coste del billete del transporte aéreo tradicional, como la comida o las comisiones de las agencias de viaje.

**2]** Se aprovecha una tecnología novedosa que le permite personalizar el servicio. La aparición de nuevas tecnología ha permitido a organizaciones como Netflix, Apple, Dell, Amazon o Google, entre otras, poder personalizar la oferta de servicios para sus clientes. En función del estudio de sus gustos se consigue generar un mayor valor y satisfacción para el cliente.

**3]** La incorporación del cliente en el proceso hace posible un modelo de negocio que no es posible sin su participación. Este último caso es la clave de muchos modelos de negocio de tipo social, como el banco Grameen Bank o el Grameen Danone Foods, ambos fundados por el premio nobel de la paz Muhammad Yunus. En el primero, las tradicionales garantías bancarias son sustituidas por las que ofrecen los propios acreedores de los microcréditos unidos mediante grupos de garantía solidaria frente a cada uno de sus miembros.

En el caso de Grameen Danone Foods son los propios clientes los que se encargan de su distribución bajo la figura de las «mujeres Grameen Danone». Esta incorporación del cliente dentro de la cadena de valor se

hace evidente en muchos negocios basados en internet como son las redes sociales (Facebook, Tuenti, etc.), buscadores (Google, Yahoo, etc.) mercado electrónico (Ebay, Amazon, etc.) entre otros. En todos ellos, los propios clientes generan contenidos en la red de forma gratuita, ya sea comentarios, contenidos web o productos para la venta, que generan valor para otros clientes de las plataformas.

La incorporación del cliente dentro de los procesos es una de las principales fuentes de generación en la actualidad y se ha incorporado en todos los ámbitos de la vida del cliente. Supermercados, gasolineras, bancos e incluso las Administraciones públicas consiguen ofrecer servicios con un mayor valor añadido mediante la incorporación del cliente en sus procesos.

### Recursos y capacidades innovadoras ↓

La utilización de recursos y capacidades innovadoras es otra de las características que presentan las organizaciones con un modelo de negocio innovador. Para ofrecer una proposición de valor innovadora se realizan actividades y procesos distintos de otras organizaciones del sector. Para ello, en muchos casos, estas organizaciones utilizan los recursos y capacidades de que disponen, de una forma innovadora.

En este sentido, se puede apreciar como son muy conscientes de la dependencia de sus principales recursos, como los recursos humanos. Se generan políticas que tratan de que sus empleados clave se sientan cómodos y motivados. Es destacable las mejores prestaciones a sus empleados por parte de Mercadona, las fuertes remuneraciones variables que reciben las encargadas de tienda en Inditex o la alta valoración de que disfrutaban los empleados clave de las empresas intensivas en conocimiento como Apple, Google, Dell o el Circo del Sol (Casadesus-Masanell y Aucoin, 2010). Además, las organizaciones con modelos de negocio innovadores suelen ser intensivas en el uso de tecnología que les permite mejorar cada vez más la proposición de valor para sus clientes. Esta en muchos casos les permite un importante acceso a los canales de distribución.

También son innovadoras en la utilización de las capacidades. En especial destacan por su gestión del conocimiento (Bueno y Salmador, 2000, 2003), su capacidad de innovación continua y su capacidad para responder rápidamente. La gestión del conocimiento es crítica en estas organizaciones, siendo de especial importancia el área relativa al conocimiento de los gustos del consumidor.

Es destacable la utilización de tecnologías de la información en Inditex, Google, Amazon o Netflix para adaptarse a los gustos del cliente con el menor tiempo de respuesta posible. La capacidad de innovar continuamente es crítica en estas organizaciones y viene determinada como un valor corporativo, normalmente inculcado por el propio fundador de la compañía. Este espíritu innovador mueve a la organización a seguir bus-

cando formas en las que se genere más valor para el cliente, en una espiral que les dirige a la búsqueda continua de la calidad total.

### Cultura organizativa innovadora ↓

La cultura organizativa innovadora (Morcillo, 1997, 2006) es al mismo tiempo un factor crítico de éxito y un valor dentro de su cultura organizativa. El empresario como innovador que describió Schumpeter (1912), es el responsable de que el valor de la innovación se fije en el ADN de estas organizaciones. Asimismo, es esta capacidad de innovar la que le permite a la organización crear un modelo de negocio novedoso, siendo este su principal fuente de ventaja competitiva sostenible.

La cultura organizativa de innovación mantiene alerta a la empresa para que sus miembros estén alineados con la continua vigilancia tecnológica y comercial y el análisis continuo de nuevos recursos y capacidades necesarios para desarrollar el modelo de negocio.

Por tanto, también es la fuente de la cual manan los otros cuatro elementos. Se consigue una proposición de valor innovadora, ya que se tiene una predisposición a no aceptar el *statu quo* imperante en el sector y tratar de buscar formulas innovadoras para generar valor para el cliente. Para plantear modificaciones en la cadena de valor o procesos habituales en el sector también será necesario que el empresario tenga una mentalidad creativa e innovadora. Para la búsqueda de recursos y capacidades no habituales en su sector y así poder satisfacer nuevas proposiciones de valor se requiere de una predisposición de sus miembros a la innovación.

### SUPERACIÓN DE LAS BARRERAS DE ENTRADA EN LAS PYMES MEDIANTE LA INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO ↓

Las Pymes soportan grandes desventajas competitivas con respecto a las grandes corporaciones. Sin embargo, tienen una mayor flexibilidad para gestionar los cambios organizativos. Por ello, en gran medida, tienen una mayor facilidad para innovar su modelo de negocio. 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 Pymes de nueva creación (*start-ups*). ¿Cuál es la razón por la que esto ocurre? En muchos casos, estas grandes corporaciones no tienen la flexibilidad suficiente como para modificar su modelo de negocio, ni para modificar su cultura organizativa para incorporar la innovación como valor cultural primordial. Esto limita la capacidad de reacción ante la innovación en el modelo de negocio de competidores mucho más pequeños.

En este sentido, 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 sec-

tores (Christensen, Johnson, y Kagermann, 2008). Muchas de estas empresas, que ahora son grandes corporaciones, nacieron como Pymes que se diferenciaban del resto de su sector en que incorporaban un modelo de negocio innovador. En algunos casos, éstas han supuesto la ruptura de la forma tradicional de operar en sus respectivos sectores.

Por ejemplo, el modelo de negocio innovador de las líneas aéreas de bajo coste surgió en 1967 cuando Rolling King y Herb Kelleher, fundaron una Pyme llamada Southwest Airlines (Heskett y Sassar, 2010), centrada en realizar vuelos directos entre las tres principales ciudades de Texas (Dallas, Houston y San Antonio) con un servicio tan eficiente y barato que compitiera con otros medios de transporte tradicionales para estos trayectos como el autobús o el tren (Eccless, Cheng y Thyne, 2010). Este modelo de negocio ha sido imitado posteriormente por compañías como Easyjet o Ryanair, entre otras, con tal éxito, que actualmente suponen un peligro para la supervivencia de grandes compañías aéreas de bandera con un modelo de negocio tradicional. En especial, en relación a los vuelos de corto recorrido y sin conexiones (modelo punto a punto).

Sin embargo, el ejemplo más impresionantes de cómo una PYME puede convertirse en la primera empresa del Fortune 500 es Wal-Mart (Ghemawat, 2007). Cuando en 1962 Sam y su hermano Bud Walton abrieron un pequeño supermercado en una zona rural de Arkansas no suponía una amenaza para ninguna de las grandes cadenas de distribución de la época. (Ghemawat, Bradley y Foley, 1996, 2002). El fuerte crecimiento que ha experimentado Wal-Mart en estos años se debe principalmente a lo innovador de su modelo de negocio en relación con el resto de competidores y su capacidad de innovación continua.

Otras empresas han sabido imitar este modelo de negocio con éxito adaptándolo a las necesidades regionales, como es el caso de Mercadona que bajo la dirección de Juan Roig, desde 1981, ha convertido una Pyme familiar en la mayor cadena de distribución comercial de España (Blanco y Gutiérrez, 2008a, 2008b).

También en sectores tan maduros como el textil y la fabricación de muebles, el grupo Inditex (Ghemawat y Nueno, 2006) o IKEA (Baraldi, 2008) son claros ejemplos de como las Pymes se pueden convertir en los líderes de su sector si implantan un modelo de negocio innovador en el mercado. En el sector de las nuevas tecnologías lo habitual es que las grandes empresas hayan nacido «en un garaje» surgido como Pymes hace no más de treinta años. Casos como Apple (Yoffie y Sliind, 2008), Dell (Porter y Rivkin, 1999), Google (Eisenmann y Edelman, 2010) o Amazon (Ghemawat, 2004), entre otros, muestran la fuerza que tienen las Pymes cuando aplican un modelo de negocio innovador respecto al *status quo* dominante.

En estos casos se aprecia como las Pymes que presentan un modelo de negocio innovador superan las barreras de entrada sectoriales que imponen las grandes empresas, ya que no compiten bajo las mismas

reglas y siguen estrategias distintas. Satisfacen proposiciones de valor diferentes de los clientes o satisfacen las mismas necesidades de forma distinta. Por tanto, no entran en confrontación competitiva directa con sus rivales de mayor tamaño. Para cuando las grandes corporaciones se sienten amenazadas, las Pymes ya tienen un tamaño suficiente como para competir en igualdad de condiciones. Además, a las grandes empresas les resulta muy difícil cambiar su modelo de negocio, por las dificultades en la gestión del cambio de su cultura organizativa. En este sentido, la aplicación de un modelo de negocio innovador en una Pyme es un factor crítico de la proyección de éxito a medio y largo plazo. Y en todo caso, supone un importante factor dinamizador de esta.

### DINAMIZAR LA PYME MEDIANTE LA INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO ↓

Para que una Pyme consiga crear un modelo de negocio innovador se deben dar alguna situación estratégica del sector, que abra las puertas a un cambio del modelo de negocio. Estas situaciones estratégicas, si son identificadas y aprovechadas por las Pymes, les permitirá anticiparse y entrar con fuerza en sectores con competidores de mucho más tamaño.

Christensen, Johnson y Kagermann (2008) han identificado cinco situaciones estratégicas en las que es necesario un cambio en el modelo de negocio.

**Primero**, cuando nace una nueva tecnología disruptiva que permite 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 «muebles modernos a precios asequibles», Tata con su coche Nano para sustituir a la motocicleta en países emergentes, etc.

**Segundo**, 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.

**Tercero**, 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.

**Cuarto**, 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 H&M.

**Y, finalmente**, 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 cuándo 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 & Gamble tienen modelos de negocio exitosos incluso para nuevos mercados. La clave está en analizar si se puede satisfacer una nueva proposición de valor para un nuevo cliente con la actual fórmula de generar beneficios, utilizando los recursos y capacidades de que se dispone y utilizando las reglas sobre las que se sustenta el actual modelo de negocio. Si la respuesta es positiva a todas ellas, no será necesario modificar el modelo de negocio.

Se trata, por tanto, de que las Pymes utilicen la existencia de alguna de las cinco situaciones estratégicas para poder generar nuevos espacios competitivos. Para ello, Kim y Mauborgne (2005) 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. Esto se puede conseguir básicamente de dos formas. La primera es crear una industria diferente. Este es el caso de eBay o Google, que han conseguido inventar un negocio que no existía, ya que la tecnología no lo permitía. Pero la forma más común es cuando dentro de un entorno altamente competitivo una organización cambia las reglas de juego de su sector. Por ejemplo, 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 son Inditex, en el sector de la moda, IKEA en el sector del mueble, Toyota en el sector del automóvil o Southwest Airlines en el transporte aéreo.

## 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.

BARALDINI, E. (2008): Strategy in Industrial Networks: Experiences from IKEA. *California Management Review*, vol. 18, nº 4.

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*, nº 17, pp. 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.

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*, nº 7, pp. 5-17.

CASADESUS-MASANELL, R. y AUCCOIN, M. (2010): *Cirque du Soleil, The High-Wire Act of Building Sustainable Partnerships*. Harvard Business School Case.

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*, nº 43, pp. 195-215.

CHESBROUGH, H. y ROSENBLUM, 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*, nº 11, pp. 529-555.

CHRISTENSEN, C., JOHNSON, M. y KAGERMANN, H. (2008): Re-inventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, pp. 50-59.

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.

DEMIL, B. y LECOCQ, X. (2010): Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, nº 43, pp. 227-246.

ECCLES, R., CHENG, B. y THYNE, S. (2010): *Southwest Airlines One Report*. Harvard Business School Case.

EISENMAN, T. (2010): *Google Inc.* Teaching note. 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.

GAMBARDELLA, A. y MCGAHAN, A. M. (2010): Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, nº 43, pp. 262-271.

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.

HESKETT, J. y SASSAR, W. (2010): *Southwest Airlines: In different world*. Harvard Business School Case.

ITAMI, H. y NISHINO, K. (2010): Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learning for the Future. *Long Range Planning*, nº 43, pp. 364-369.

KIM, W. y MAUBORGNE, R. (2004): Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, vol. 82, pp. 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.

LÓPEZ PÉREZ, R. (2012): *Innovación del Modelo de Negocio: Propuesta de un modelo holístico*. Tesis Doctoral dirigida por los Profesores D. Eduardo Bueno Campos y Dña. Mª Paz Salmador Sánchez. Universidad Autónoma de Madrid.

MAGRETTA, J. (2002): Why business models matter. *Harvard Business Review*, nº 80, pp. 86-93.

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.

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.

RIVKIN, J. (2007): *Ryanair: Dogfight over Europe*. *Harvard Business School Case*.

SCHMID, B., ALT, R., ZIMMERMANN, H. y BUCHET, B. (2001): Anniversary edition: business models. *Electronic markets*, nº 11, pp. 3-9.

SCHUMPETER, J.A. (1912): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Duncker & Humblot, Leipzig (Traducción al inglés en 1935: *Theory of Economic Development "Teoría del desarrollo económico"*, Harvard University Press, Cambridge, Mass).

SKARZYNSKI, P. y GIBSON, R. (2008): *Innovation to the core: a blueprint for transforming the way your company innovates*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

TEECE, D. J. (2010): Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, nº 43, pp. 172-194.

TIMMERS, P. (1998): Business models for electronic markets. *Electronic markets*, nº 8, pp. 3-8.

VISCIO, A. y PATERNACK, B. (1996): Toward a new business model. *Strategy y Business*, nº 20, pp.125-134.

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.

YOFFIE, D. (2005): *Wal-Mart Stores, Inc.*, Harvard Business School Cases.

YOFFIE, D. y SLIND, M. (2008): *Apple Inc.*, 2008. Harvard Business School Case.

YUNUS, M., MOINGEON, B. y LEHMANN-ORTEGA, L. (2010): Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, nº 43, pp. 308-325.

ZOTT, C. y AMIT, R. (2010): Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, nº 43, pp. 216-226.