

# **MODELOS DE NEGOCIOS SEGUIDOS POR EMPRESAS COLOMBIANAS: MARCO INTEGRADOR PARA LA CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE**

## **RESUMEN**

Este estudio está basado en el modelo de investigación aplicado a 25 empresas suecas para identificar capacidades y actividades necesarias para cambiar sus modelos de negocio con el fin de crear valor a través del tiempo. Por tanto, el objetivo de este paper es aplicar el mismo modelo de investigación a 12 modelos de negocios de empresas colombianas, que a través del tiempo han creado una propuesta de valor sostenible, para buscar e identificar las acciones estratégicas, capacidades y actividades que han permitido los cambios e innovaciones en sus modelos de negocio. La aproximación metodológica de esta investigación es cualitativa de naturaleza exploratoria e interpretativa, bajo el método de análisis de contenido de diferentes tipos de documentos. El estudio sueco exploró acciones estratégicas, capacidades y actividades que alimentaron cambios en el modelo de negocio, lo que este paper llama categorías de análisis. Se concluye que

hay más similitudes que diferencias. Las diferencias se encuentran en que las acciones estratégicas y capacidades que integran los modelos de negocio colombianos son llamados de forma distinta pero su esencia básica es la misma: crecimiento orgánico con diferenciación, relaciones a largo plazo y donde los procesos de experimentación, un recurso humano capacitado y comprometido y verdadero liderazgo, son clave para alimentar los modelos de negocio, renovarlos y adaptarlos y crear nuevos y a la vez mejorar el desempeño de la rentabilidad manteniendo el valor para todos sus colaboradores. Los dos estudios concluyen que la complementariedad y el perfecto engranaje entre estrategia, capacidades y actividades es clave para la generación de círculos virtuosos que generan cambios en los modelos de negocios.

**PALABRAS CLAVE:** Modelos de negocio, estrategias y capacidades críticas, Colombia.

## 1. INTRODUCCIÓN

La literatura sobre modelos de negocios es reciente, su base conceptual ha progresado dado el interés académico por seguir profundizando en este concepto, sus elementos e interrelaciones (Timmers, 1998; Amit y Zott, 2001; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Morris, Schindehutte y Allen, 2006; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010; Zott y Amit, 2010). No obstante, los modelos de negocios necesitan cambiar en el tiempo para lograr una creación de valor sostenible (Achtenhagen, Melin y Naldi, 2013). En economías globalizadas donde ya no hay fronteras es una necesidad sentida crear nuevos modelos de negocio, adaptar o renovar los existentes de acuerdo a los requerimientos de los mercados.

En el estudio de Achtenhagen, et al. (2013) se plantea que falta evidencia empírica en la literatura sobre necesidad de cambio de los modelos de negocios y que los estudios deben ir más allá de concluir que la estrategia y los procesos de experimentación son relevantes para dicho cambio. Este estudio<sup>1</sup> es especial porque se concentra en la identificación de micro-aspectos (capacidades y actividades que las soportan) que conducen a cambios exitosos en los modelos de negocio. Por tanto, este artículo es la réplica del modelo de investigación realizado con 25 empresas suecas, pero ahora en el contexto colombiano y estudiando 12 modelos de negocios de empresas con experiencia, posicionadas y maduras que han creado valor de forma sostenible e innovadora.

La innovación en los modelos de negocio es urgente y compleja, ya que debe incorporar elementos que hagan del modelo de negocio algo completamente diferenciado y difícil de imitar. Excelentes productos/servicios, tecnología de punta, talento, buen gobierno y liderazgo, no producen rentabilidades sostenibles si la configuración del modelo de negocio no se adapta a su entorno competitivo (Kapferer, 2012). Si se logran engranar cada uno de los componentes que hacen parte del modelo con la estrategia y el resultado es una forma distinta y única para hacer algo, la empresa podrá mantener su ventaja competitiva y ser sostenible. Por tanto, el objetivo e invitación de este artículo es identificar y volcar la mirada hacia prácticas innovadoras que soportan las capacidades de las organizaciones colombianas estudiadas, para generar cambios continuos en sus modelos de negocios y así garantizar la creación de valor sostenible.

Una limitación importante de la investigación es el tamaño de la muestra que permite hacer una generalización analítica de los resultados más no estadística.

---

<sup>1</sup> El estudio, más específicamente ilustra cómo la estrategia para crear valor sostenible es alimentada por capacidades críticas, las cuales están conformadas por actividades o micro-prácticas que permiten a las empresas adaptar sus modelos de negocios o cambiarlos en ambientes competitivos y al mismo tiempo cambiar internamente

## **2. REVISIÓN DE LITERATURA**

Diferentes teorías sobre organización industrial, capacidades dinámicas, teorías de juego, entre otras, han ayudado a entender las dinámicas de la competencia y desarrollar recomendaciones sobre como las empresas pueden definir sus estrategias corporativas y competitivas. Por ejemplo, el estudio base (Achtenhagen et al., 2013) de esta investigación se sustenta sobre la teoría de capacidades dinámicas. La perspectiva de capacidades dinámicas tiene como objetivo explicar las fuentes de éxito de una empresa a través del tiempo centrándose en las capacidades difíciles de replicar que permiten a la empresa adaptarse a un ambiente competitivo. Pero este paper, dado los temas de globalización, desregulación, cambios tecnológicos, y por la convicción de que las empresas de más rápido crecimiento en este nuevo ambiente competitivo son aquellas que innovan en sus modelos de negocios, se concentra en la teoría sobre modelos de negocio y estrategia, innovación y dinámica de modelos de negocio

### **2.1. Conceptos sobre modelos de negocio**

En la academia, en la última década, la atención al tema sobre modelos de negocios se ha incrementado y los esfuerzos se han concentrado en aclarar el concepto, definir sus dimensiones y explicarlas y a proponer modelos de referencia (Morris, Schindehutte, Richardson y Allen, 2006; Sosna, Trevinyo-Rodríguez y Velamuri, 2010; Teece, 2010; Casadesus-Masanell y Ricart, 2010). Zott, Amit y Massa (2011), afirman que aún no hay claridad sobre el concepto lo que representa confusión. Estos autores, listaron las definiciones más frecuentes en la literatura sobre modelos de negocio.

Por otro lado, Haggège y Collet (2011) hablan de cuatro perspectivas para abordar el concepto: la perspectiva ontológica, sistémica, elecciones y consecuencias y la narrativa. La perspectiva ontológica ha aportado en términos de representaciones el desarrollo de modelos como el lienzo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) y el modelo RCOV (Demil y Lecocq, 2009). La perspectiva sistémica identificó dos niveles de análisis: el nivel de actividad (Zott y Amit, 2010) y el nivel transaccional (Amit y Zott, 2001). La perspectiva de elecciones y consecuencias (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010) y la perspectiva narrativa que la introdujo Magretta (2002).

### **2.2. Estrategia y modelos de negocio**

El análisis de la estrategia es un paso clave en el diseño de un modelo de negocio competitivamente sostenible, ya que su ejecución depende de cómo interactúen todos los

elementos que hacen parte del modelo (Richardson, 2008), es decir, aquí se une la formulación de la estrategia y la implementación. Es necesario el acoplamiento perfecto entre estrategia y modelo para proteger de alguna manera la ventaja competitiva, esto se logra si se tienen claros el segmento objetivo, la propuesta de valor, y cómo se va a distribuir y a capturar valor (Teece, 2010). En la revisión realizada por Zott et al. (2011), se encontraron dos factores que diferencian claramente los conceptos: 1) el énfasis de la estrategia se enfoca en competencia, captura de valor y ventaja competitiva, mientras el modelo se concentra más en cooperación, relaciones y creación de valor conjunta. Y 2) el concepto de modelo de negocio está muy centrado en la propuesta de valor y el rol del cliente, los cuáles son temas menos tratados en la literatura sobre estrategia. Por tanto, aunque modelo y estrategia comparten algunas raíces comunes son diferentes de manera importante (Sorescu et al., 2011). La estrategia se articula con un determinado objetivo, mientras el modelo detalla los mecanismos que mueven la organización hacia el cumplimiento de éstos.

### **2.3. Innovación y modelos de negocio**

El concepto de modelo de negocio representa un nuevo tema de innovación que entra a complementar las innovaciones tradicionales en producto, procesos, servicios, etc., e implica nuevas formas de cooperación y colaboración (Zott, et al., 2011). La innovación en el modelo es de vital importancia y muy difícil de lograr (Chesbrough, 2010). Los modelos de negocio de siempre se han vuelto obsoletos y es urgente reinventarlos (Hamel, 2012). El estudio de Amit y Zott (2001), identificó la complementariedad y eficiencia como aspectos clave de la innovación en éstos. Sin embargo, encontraron que esto a menudo entraba en conflicto con la configuración de activos tradicionales de las empresas y la resistencia de los directivos. Hay poderosas barreras para innovar en los modelos de negocio, pero el camino a seguir es que los líderes adopten y hagan explícito la necesidad de experimentar innovaciones en el modelo para atraer nueva información que los alimente y los renueve (Chesbrough, 2010). Por su parte, Sosna et al. (2010), concluyen que los impulsores de la innovación de modelos de negocio es el aprendizaje por prueba y error.

Chesbrough (2003) introduce el concepto de innovación abierta<sup>2</sup>. Este tipo de innovación requiere de modelos de negocio nuevos y abiertos, donde se comparta información, capacidades y conocimiento, para beneficio de todos los colaboradores (Gambardella & McGahan, 2010). La innovación del modelo de negocio es un vehículo para

---

<sup>2</sup> Es una forma de innovación con el cual las empresas no sólo aprovechan la creatividad e innovación interna sino que la complementan con fuentes externas para el crecimiento y evolución de la empresa.

transformar y renovar las empresas y muchas veces toda una industria (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010), pero para lograr esta hazaña, se deben comprender tres elementos: necesidades de los clientes, trayectorias tecnológicas y necesidades internas. La innovación permite que el modelo de negocio sea fuertemente diferenciado, difícil de replicar, y a la vez efectivo y eficiente (Teece, 2010). Cómo se observa toda la teoría contempla temas generales para innovar en el modelo de negocio, pero hay un vacío importante en el tema de actividades que soportan las capacidades críticas de las empresas, y es aquí donde radica la importancia de este estudio.

#### **2.4. Evolución y dinámica de los modelos de negocio**

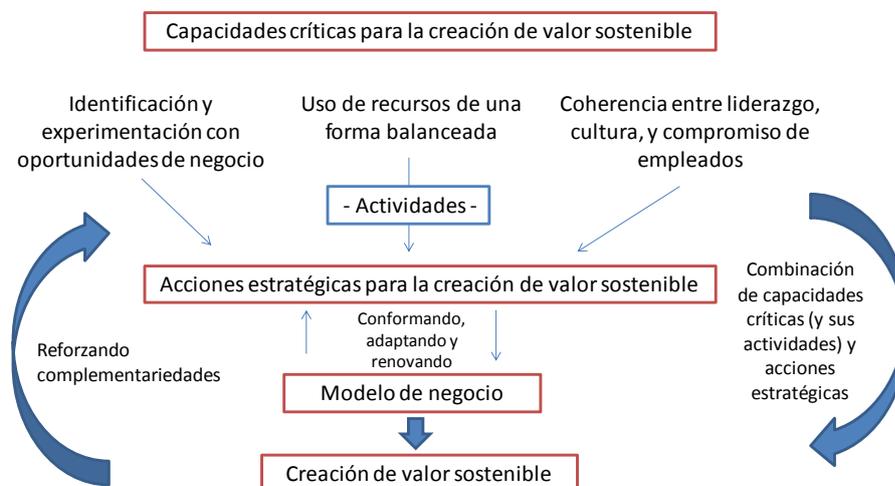
Es diferente hablar de modelo de negocio en una empresa naciente que en una empresa en crecimiento, el modelo debe evolucionar con cada una de las etapas que viven las empresas. Para Sosna et al. (2010), en la parte exploratoria cuando apenas el modelo está siendo conceptualizado se enfrenta a muchas incertidumbres, y en su implementación, el nuevo modelo requiere reordenación, líderes que tomen decisiones y movilicen recursos, desarrollar competencias únicas y ajustar las estructuras organizacionales para promover el aprendizaje, el cambio y la adaptación. Osterwalder (2004) y Sosna, et al. (2010) señalan que la relación entre modelo, tiempo y dinámica está poco estudiada.

Las empresas deben transformar el modelo de negocio en el tiempo y en línea con los cambios de mercado, tecnológicos, estructurales y legales (Kapferer, 2012), si desean permanecer vivas. Linder y Cantrell (2000), afirman que los cambios del modelo deben estar en función de la actividad principal del negocio. Morris et al. (2005), observaron el ciclo de vida de un modelo de negocio e implicaba períodos de especificación, refinamiento, adaptación, revisión y reformulación. Demil y Lecocq (2009), ven el modelo de negocio como la forma en que la empresa articula dinámicamente tres componentes (recursos y competencias, organización en la red de valor y la propuesta de valor) para generar ingresos y beneficios. Afirman que el modelo cambia cuando la empresa observa una evolución en la estructura de costos o ingresos. Por otro lado, Casadesus-Masarell y Ricart (2010), argumentan que los modelos de negocio pueden ser concebidos como un conjunto de elecciones y sus respectivas consecuencias que se retroalimentan para generar círculos virtuosos continuos, que conllevan a una evolución del modelo de negocio y por tanto mejores rentabilidades.

### 3. MODELO DE INVESTIGACIÓN

Como se mencionó en párrafos anteriores, esta investigación está guiada por el estudio realizado por Achtenhagen et al. (2013). Los autores integraron sus hallazgos en un marco conceptual (figura 1) en el cual ilustran como las capacidades críticas y actividades son vinculadas a la formulación de estrategias para la creación de valor, lo que genera cambios en el modelo de negocio. El objetivo del estudio, realizado con 25 empresas suecas y con estudio de casos, fue: “identificar estrategias y capacidades críticas necesarias para la conformación, adaptación y renovación de modelos de negocio para la creación de valor sostenible” (Achtenhagen et al., 2013, p.431). Por tanto, el modelo de investigación del presente artículo, es dicho marco conceptual (Figura 1). En línea con el modelo, la pregunta de investigación fue: ¿cuáles han sido las acciones estratégicas, capacidades críticas y actividades necesarias que han permitido a 12 empresas colombianas conformar, adaptar y renovar sus modelos de negocio para la creación de valor sostenible?

**Figura 1. Modelo de investigación: Marco integrador para lograr cambios en el modelo de negocio y una creación de valor sostenible**



### 4. METODOLOGÍA

La aproximación metodológica adoptada en esta investigación es cualitativa, su naturaleza es exploratoria e interpretativa, buscando comprender el fenómeno estudiado. Se empleó el método de análisis de contenido con enfoque deductivo, también conocido como método de análisis de documentos (Elo y Kyngäs, 2007). El análisis de contenido es un método de investigación para hacer deducciones reproducibles y válidas de los datos a su contexto, con

el fin de proporcionar conocimientos, nuevas ideas, una representación de los hechos y una guía práctica para la acción (Krippendorff 1980). El objetivo es lograr una descripción sintetizada y amplia del fenómeno, y el resultado del análisis son conceptos o categorías que describen el fenómeno (Elo y Kyngäs, 2007). Por lo general, el propósito de los conceptos o categorías es construir un modelo, un sistema conceptual, etc.

Las 25 empresas suecas se estudiaron con estudios de casos y la información fue recolectada a través de entrevistas en profundidad. La muestra se seleccionó a partir de un concurso de televisión llevado a cabo en Suecia para premiar las iniciativas empresariales con crecimientos exitosos y así mejorar la visibilidad de los empresarios en los medios de comunicación para ilustrar modelos a seguir. Mientras que esta investigación, eligió el método de análisis de contenido ya que la información con la que se contaba eran documentos públicos (relacionados con la innovación en sus modelos de negocio y relación directa con la sostenibilidad de la empresa), artículos de revistas de divulgación, casos de estudio escritos en INALDE Business School<sup>3</sup> y algunos videos. Las 12 empresas estudiadas corresponden a las empresas preseleccionadas de 2010 a 2013 para participar en el prestigioso premio “emprendedor del año máster” que organiza en Colombia la empresa Ernst & Young (EY)<sup>4</sup> en alianza con el Diario Portafolio<sup>5</sup>. Los documentos fueron seleccionados a través de un muestreo de propósito donde los criterios de selección fueron: documentos de fuentes primarias con entrevistas completas que tuvieran documentos de apoyo de fuentes secundarias (La Tabla 1, presenta una relación de las empresas documentadas y seleccionadas para este estudio). La unidad de análisis fue el modelo de negocio y las categorías de análisis corresponden a las variables clave (acciones estratégicas, capacidades críticas y actividades) del marco conceptual de Achtenhagen et al. (2013). Estas categorías hacen referencia a:

**Acciones estratégicas.** Hace referencia a estrategias complementarias llevadas a cabo para continuar creciendo y aportando valor para todos sus *stakeholders*, como: fusiones y adquisiciones, tercerizar, alianzas y cooperación, entre otros

**Capacidades críticas.** Aquellas capacidades dinámicas (difíciles de replicar) que permiten a las empresas conformar, adaptar y renovar modelos de negocios para crear valor de forma sostenible en ambientes altamente competitivos

**Actividades.** Actividades cotidianas del negocio que soportan las capacidades críticas

---

<sup>3</sup> INALDE Business School es la Escuela de Negocios de la Universidad de La Sabana

<sup>4</sup> El Emprendedor del año de Ernst & Young es el premio más prestigioso del mundo para emprendedores. Este singular premio marca la diferencia y destaca a quienes tienen el potencial para iniciar actividades emprendedoras y reconoce el aporte de aquellos que inspiran a otros a través de su visión, liderazgo y logros. Como el primer y único galardón mundial, el Emprendedor del Año de Ernst & Young, honra a quienes construyen y lideran empresas exitosas, crecientes y dinámicas, reconociendo su labor a nivel local, regional y global en más de 145 ciudades de 60 países.

<sup>5</sup> [www.portafolio.com](http://www.portafolio.com)

**Tabla 1. Empresas y modelos de negocio seleccionados**

Empresa	Fundador	Vida empresa	Producto/Servicio	Sector económico	Ventas (Millones - 2011)	Utilidad neta (Mill 2011)
Mario Hernández - Marroquinera	Mario Hernández	30 Años	Diseño, producción y comercialización de bolsos, billetera y accesorios en cuero	Confecciones Bolsos y accesorios en cuero	\$32.513	2.536
Nalsani S.A – Totto y Totto Tú	Yonatan Bursztyn	27 Años	Diseño, producción y comercialización de maletines, ropa y accesorios	Confecciones Bolsos y accesorios	\$282.639*	\$8.179*
Arturo Calle	Arturo Calle	45 Años	Diseño, producción y comercialización de prendas de vestir para hombre	Confecciones	\$366.590	\$26.826
Concreto	J.Mario y Juan Luis Aristizabal	51 Años	Constructora que ofrece servicio de gestión y diseño de proyectos, operación y mantenimiento, ejecución, gerencia, promoción y ventas	Construcción	\$110.072	13.064
Decorcerámica	Alan Grinberg Cohen	21 Años	Centros de remodelación que ofrecen una alternativa de productos en pisos, baños y cocinas para construir o remodelar	Construcción	\$102.594	\$1.514
Forsa	Felipe Olaya	17 Años	Diseño y fabricación de encofrados (moldes) de aluminio para vivienda en serie	Construcción	\$89.392	\$2.863
Multidimensionales	Natán Peisach	37 Años	Diseñar, fabricar y comercializar soluciones integrales de empaques primarios para la industria y productos desechables de consumo masivo para el sector de alimentos	Plástico	\$273.936*	\$6.548*
Productos Químicos Panamericanos	Álvaro Gómez Jaramillo	38 Años	Procesamiento, distribución, importación de materias primas y exporta productos químicos para agua y papel, industrial, consumo, agropecuario y petróleo	Químico	\$188.196*	\$2.160*
Sidoc S.A.	Maurice Armitage	28 Años	Siderúrgica de Occidente es una empresa especializada en fabricación de varilla corrugada, desde el reciclaje de la chatarra hasta el producto terminado y la comercialización	Siderúrgico	238.258*	17.128*
Inverdesa S. A. - Bodytech	Gigliola Aycardi y Nicolás Loaiza	16 Años	Centro médico deportivo con enfoque en salud	Salud	111.616*	3.431*
Cueros Vélez SAS	Raúl Vélez	28 Años	Diseño, producción y comercialización de bolsos, zapatos y cinturones en cuero	Confecciones Bolsos y accesorios en cuero	176.625*	2.750*
Grupo Carval	Carlos Vallecilla	26 Años	Producción y comercialización de productos farmacéuticos para la industria pecuaria y para humanos	Farmacéutico	87081*	3717*

\*Dato correspondiente a 2012

Fuentes: Documentos analizados y Base de Datos EMIS

Posteriormente se inició el proceso de codificación (Corbin y Strauss, 1990; Kyngäs & Vanhanen 1999) de los documentos a través de la unidad hermenéutica de ATLAS/TI 7.0, *software* para el análisis de datos cualitativos. En total se codificaron 12 documentos de fuentes primarias y 5 de fuentes secundarias por modelo, para un total de 72 documentos codificados. El proceso de codificación buscó incorporar la mayor cantidad de detalles e identificar patrones comunes (Yin, 2003), bajo la técnica de la replicación literal hasta la saturación (Eisenhardt, 1989).

## **5. RESULTADOS**

Esta sección muestra los resultados por categoría de análisis. Luego de identificar patrones comunes en los 12 modelos de negocios seguidos por empresas colombianas, se construye un nuevo marco integrador para lograr cambios en el modelo a favor de la creación de valor sostenible. El Anexo 1, muestra el resumen de la codificación.

### **5.1 Acciones estratégicas para la creación de valor sostenible**

Durante el estudio de los 12 modelos de negocio y sus cambios a través del tiempo, se encontró que las acciones estratégicas que tuvieron un papel fundamental para adaptar el modelo de negocio existente o crear nuevos para generar valor, fueron:

#### **5.1.1 Fuerte diferenciación de Producto y/o servicio a precios asequibles**

Esta elección fue seleccionada debido a que todos los fundadores de las empresas estudiadas desde el arranque, tuvieron la convicción que el éxito y sostenibilidad de sus empresas se lograría a través de la diferenciación de sus productos y/o servicios, ofreciendo mayor valor (más atributos, beneficios, funcionalidad, soporte y servicio) a un precio asequible para nuevas demandas. Las organizaciones en todos sus niveles están impregnadas por diseñar, producir, comercializar o proveer productos y/o servicios que marquen diferencia frente a la competencia. Algunas expresiones de los fundadores al respecto:

“Concreto es una empresa de servicios que brinda soluciones integrales con atención individualizada a sus clientes con calidad y eficiencia en el servicio”. Concreto15

“Brindar salud a través del ejercicio marca una diferencia corporativa en el mercado, enfocarse en su actividad principal sin desviarse del objetivo del negocio permite crecer de forma focalizada” Bodytech65

#### **5.1.2 Desarrollo de marca**

Las percepciones de los fundadores sobre la importancia de haberse enfocado en el desarrollo de marca ha ayudado al fuerte posicionamiento de sus productos/ servicios, crecimiento nacional, procesos de internacionalización, sostenibilidad de la empresa. 11 de las empresas manejan dos o más marcas porque han optado por la diversificación en nuevos negocios, excepto Arturo Calle que maneja una sola marca. Las 12 empresas afirman que la marca es imagen, y que ha sido facilitadora en la consecución de alianzas estratégicas, atracción para franquiciados y diversificación de canales. A continuación extractos de los documentos:

“Desde el inicio Bodytech se posicionó como un sports medical en lugar de limitarse a un gimnasio, lo que refleja nuestra diferenciación: programas de ejercicio individualizado basados en el análisis médico” Bodytech60

“La diferenciación en marcas nos posicionan en los mercados colombianos y venezolanos como pioneros de la industria del plástico y productos desechables” Multidimensionales44

### **5.1.3 Relaciones a largo plazo en la red de valor**

En las 12 empresas estudiadas existe consenso sobre la importancia del relacionamiento y procesos de colaboración y cooperación con todos los actores de su cadena de valor como nutriente clave en la innovación de sus modelos de negocio. Todos los líderes fundadores de forma explícita manifestaron que tanto como proveedores, distribuidores y clientes deben ser aliados en los procesos de co-creación, innovación tecnológica, desarrollo de nuevos productos y canales. Obviamente esto debe estar soportado por mecanismos claros y formalizados que permitan establecer relaciones a largo plazo para que la información que se comparta sea veraz y se entregue con confianza. Algunos apartados son:

“Sabemos cómo y cuándo modificar la cadena de valor, para generar y aprovechar oportunidades y tendencias, porque las relaciones construidas en el tiempo nos lo permiten” Nalsani49

“Para las compañías del Grupo, es clara la importancia de trabajar con aliados que aporten valor a nuestros procesos internos y a la cadena de valor”.Carval72

### **5.1.4 Procesos de internacionalización a través de fusiones y adquisiciones**

Un fuerte patrón observado en las 12 empresas analizadas es que desde sus inicios era claro que para crecer y evolucionar tenían que traspasar las fronteras colombianas y aunque todas tienen presencia internacional, desean seguir conquistando mercados como el europeo, con buenos estudios de mercados. Durante la búsqueda de nuevos mercados internacionales, la operación y expansión nacional continuó con buen desempeño. No todos los procesos de internacionalización han sido exitosos, pero los fundadores afirman “que los errores cometidos han dejado grandes enseñanzas”. No todas se han internacionalizado de la misma manera, han recurrido especialmente a fusiones y adquisiciones. Otras figuras utilizadas han sido: *joint ventures*, sistema de franquicias y tiendas propias. Algunos apartados de los documentos:

“Nosotros tenemos presencia en Colombia, Perú y Chile. Entrar a Perú ha sido complejo pero en Chile contamos con un socio estratégico que ha facilitado la expansión en este país... Queremos expandirnos por los principales países latinoamericanos”. Bodytech60

“Vélez tiene presencia en nueve países y se ha expandido con tiendas propias. A mediano plazo queremos explorar los TLC que están firmados con Colombia y estudiar oportunidades en Europa e Israel”CuerosVélez69

Las 12 empresas estudiadas apoyan estas elecciones estratégicas con las siguientes capacidades críticas que logran fortalecerse con un conjunto específico de diferentes actividades que se complementan coherente y dinámicamente.

## **5.2 Capacidades Críticas que soportan los procesos de creación de valor**

### **5.2.1 Oferta de soluciones integrales**

Las empresas documentadas en este estudio comparten que sus procesos de creación de valor están fuertemente soportados por un profundo conocimiento de los clientes (necesidades, expectativas, comportamientos) y también de la competencia, el entorno y las tendencias. Todo complementado con un excelente servicio al cliente, empoderando a sus empleados en todos los niveles de la organización mediante programas de capacitación; e invirtiendo en plantas y equipos. Solo así logran crear productos y/o servicios que ofrecen un beneficio superior a la oferta del mercado, por lo que sus clientes están dispuestos a pagar. Los fundadores de Bodytech afirman, por ejemplo, que ellos no se inventaron nada. Sólo aprovecharon una tendencia mundial (cuidado del cuerpo) y le incorporaron la parte médica, y así cambiaron el concepto tradicional de gimnasios, pasando a Centros Médicos Deportivos con un claro enfoque en salud. Esta oferta se ha mejorado con la adquisición de tecnología de punta, más metros cuadrados para los centros, profesionales de la salud de las más altas cualidades.

Empresas del sector moda por ejemplo decidieron integrarse verticalmente para controlar desde la calidad de la materia prima e insumos, diseño del producto, producción hasta cómo ubicar el producto en sus tiendas exclusivas, y así ofrecer productos diferenciados con un excelente servicio preventa y postventa. Pero ¿cómo se construye la oferta de soluciones integrales y crear valor de forma sostenida? A continuación las actividades o micro-procesos que soportan esta capacidad (Tabla 3).

**Tabla 3. Actividades que soportan la capacidad: Oferta de soluciones integrales**

<b>Actividades que la soportan</b>	<b>Narrativa de los documentos analizados</b>
Estudios de entornos y mercados	El producto de Forsa es altamente especializado y su éxito se basa en ofrecer a sus clientes un acompañamiento durante todo el proceso con personal técnico calificado
Adquisición de tecnología de punta e inversión en plantas y centros de distribución	En PQP aunque se cuenta con infraestructura física y tecnológica importante que han asegurado el éxito en la producción, la inversión en nuevas tecnologías no se descarta. Las doce empresas han implementado plataformas que dan integralidad a la operación como son: SAP, ERP, CRM, y software de almacenamiento y logística.
Implementación de programas de capacitación para todos los niveles	La Universidad Arturo Calle, capacita el talento humano de la organización y los prepara para afrontar los nuevos retos de la internacionalización
Retroalimentación de aliados estratégicos	Mario Hernández tiene como aliados estratégicos a sus clientes con los cuáles co-crea, también a nivel Colombia hay un concurso para diseñadores que les ha permitido diseños muy exitosos en sus colecciones

### **5.2.2 Cultura innovadora complementada con liderazgo**

Sin duda, el fomento de la cultura innovadora que permea a cada una de las empresas estudiadas ha sido liderada por un equipo directivo comprometido con sus clientes, empleados y accionistas, y guiada por la visión de su fundador. Con economías globalizadas y competidores surgiendo todos los días, la forma adecuada de mantener la propuesta de valor es con diferenciación e innovación. Es por esto que los laboratorios de I+D y departamentos

de diseño de estas doce empresas se fortalecen con los años y a través del conocimiento profundo de sus clientes, los procesos de experimentación en nuevos mercados o con nuevos productos o canales, son clave para capturar información que retroalimente sus procesos internos. La Tabla 4, muestra las actividades que han apoyado el fortalecimiento de la cultura innovadora.

**Tabla 4. Actividades que soportan la capacidad: Cultura Innovadora**

Actividades que la soportan	Narrativa de los documentos analizados
I+D	El Grupo Carval por la naturaleza de sus negocios está comprometido con el desarrollo de productos con nuevas tecnologías, patentes de productos y procesos, producción limpia.
Liderazgo con visión	En PQP se considera que el conocer por qué se hacen las cosas, es lo que le da a sus equipos de trabajo nuevas ideas, espíritu para cambiar e innovar. Es esta la receta para introducir nuevos productos, formatos, canales de distribución y mejora permanente en productos que ya se comercializaban
Innovación en procesos, servicios y tecnología	Todas las empresas estudiadas hacen referencia a la necesidad urgente de gestionar con innovación en todos los niveles y la importancia de generar ambientes propicios para que esto se de eficazmente.
Implementación de procesos de experimentación	Todas las empresas del sector moda coinciden en lo importante de la prueba y error, es esta práctica una herramienta muy eficaz para la innovación en sus modelos de negocio y ha servido especialmente en los procesos de internacionalización
Propiciar espacios para la generación de ideas	La empresa que más ampliamente habla sobre los espacios generados para promover la creatividad y la innovación es Nalsani. Tiene programas como: Innovate, que promueve la innovación como parte de la cultura de la empresa en todos los niveles; Retto, renovación tecnológica de Tutto; primer <i>FlagShipStore</i> en Bogotá, proyectos que nacieron por la necesidad del fundador de innovar y marcar tendencia permanentemente.

### 5.2.3 Desarrollo y compromiso del Equipo Humano

Hay consenso de las doce empresas estudiadas, el capital intelectual de las organizaciones es clave para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas. Estas empresas tienen implementados programas de capacitación, apoyo para la educación profesional de sus empleados y familias, salarios justos superiores a los exigidos por la ley laboral colombiana, reconocimientos al desempeño excelente, y fuerte compromiso para mantener un ambiente laboral que motive a sus empleados y los impulse a ser cada día mejores, a trabajar con eficiencia y calidad. Estas empresas tienen demostrado que empleados motivados e informados son un motor de generación de ideas y oportunidades de negocio. La Tabla 5, muestra las actividades que soportan esta capacidad.

**Tabla 5. Actividades que soportan la capacidad: Desarrollo del equipo humano**

Actividades que la soportan	Narrativa de los documentos analizados
Trabajo en equipo	En PQP se trabaja en esquema matricial, donde no hay jefes y subordinados, sino equipos de trabajo. El fundador define este esquema como una ventaja competitiva al agilizar la toma de decisiones.
Programas de capacitación	Las doce empresas cuentan con programas de capacitación continua de acuerdo a los requerimientos del empleado y de la empresa. Los empleados cuentan con el tiempo que se requiera para recibir esta capacitación (técnica o profesional)
Mecanismos para retener el talento	En Sidoc, una de las formas de retener el talento es haciéndolo socio de la empresa. En Nalsani, se acostumbra a tener unos programas de carrera dentro de la organización claros y socializados.
Programas de apoyo a las familias	Las doce empresas convergen en lo mismo, si las familias de sus empleados tienen calidad de vida, se tendrá gente feliz, productiva y emprendedora.

## 5.2.4 Administración del riesgo

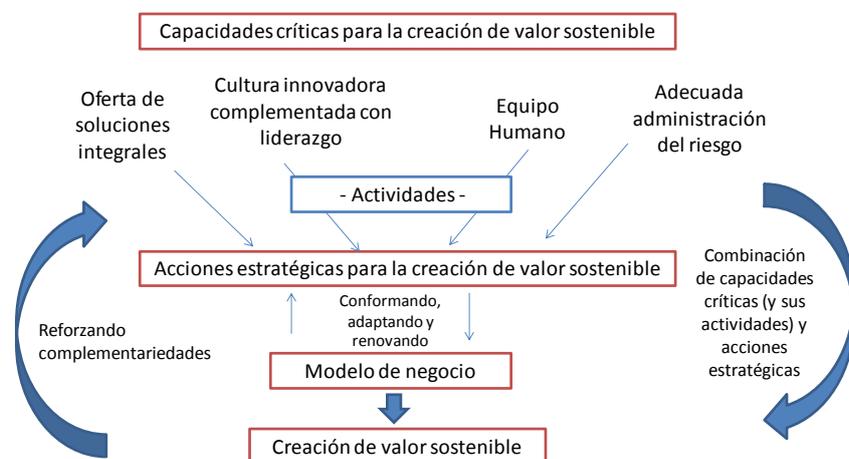
La creación de valor sostenible está complementada por una estructura organizacional en su *back office* eficiente y eficaz. El pensamiento estratégico de los líderes debe estar enfocado a plantear soluciones y reacciones a los riesgos siempre en equipo, involucrando a todos los actores de la cadena de valor. El fundador de Nalsani dijo: “la existencia del riesgo es permanente aunque cambie con los tiempos, pero no podemos quedarnos en los lamentos, sino tomarlos siempre como oportunidades para crecer”.

**Tabla 6. Actividades que soportan la capacidad: Administración del riesgo**

Actividades que la soportan	Narrativa de los documentos analizados
Planeación estratégica y planes de negocios	Nalsani a 2013 ya tenía lista la planeación estratégica hasta el 2020, con planes concretos para los próximos tres años.
Diversificación organizada	Para las doce empresas la diversificación de negocios, mercados, canales, productos y/o servicios es una forma de mitigar los riesgos.
Crecimiento con financiación organizada	Para Bodytech el crecimiento debe estar acompañado con una buena y organizada financiación. Se debe tener presente que el inversionista de riesgo en algún momento quiere salir del negocio.

Por tanto, el modelo integrador para lograr cambios en 12 modelos de negocios seguidos por empresas colombianas para crear valor de manera sostenible lo muestra la Figura 2.

**Figura 2. Marco integrador que logró cambios en el modelo de negocio y una creación de valor sostenible en empresas colombianas**



## 6. CONCLUSIONES

Sin el ánimo inicial de hacer una comparación, el estudio de los 12 modelos de negocios construidos por empresas colombianas que se exploran en este artículo, no varía en profundidad con respecto al estudio sueco. Los resultados de los dos estudios, aunque con palabras diferentes, muestran que el motor de los cambios en el modelo de negocio para una creación de valor sostenible, es el perfecto engranaje y complementariedad entre las acciones estratégicas, capacidades críticas y las actividades que la soportan, sin importar cuáles sean

éstas. Lo importante es mantener la coherencia entre los elementos de los modelos de negocios existentes a la vez que se adaptan o adicionan nuevos sin desmejorar los beneficios de las empresas.

Los doce modelos de negocios analizados han sido dinámicos con sostenibilidad a través de los años gracias a que cuatro acciones estratégicas diseñaron y enmarcaron su camino desde su arranque: 1) fuerte diferenciación de producto/servicio; 2) desarrollo de marca; 3) construcción de relaciones a largo plazo; 4) internacionalización a través de fusiones y adquisiciones. Pero esto no es suficiente. Estas empresas entendieron, gracias a la visión y liderazgo de sus fundadores y equipos, que era necesario definir en detalle el cómo lograrlo, qué tenían que hacer en su interior para construir una propuesta de valor superior, cómo ofrecerla y cómo capturar valor, cómo nutrirlos, además cómo mantenerla con rentabilidad. Pero más importante aún, cuándo cambiar de estrategia.

Las cuatro capacidades que han complementado y reforzado las anteriores acciones estratégicas para generar círculos virtuosos a través del tiempo han sido: 1) oferta continua de soluciones integrales; 2) cultura innovadora impulsada por un fuerte liderazgo; 3) desarrollo y compromiso del equipo humano; 4) Administración adecuada del riesgo. Estas capacidades son soportadas por un conjunto de actividades clave que las alimentan, fortalecen, renuevan, y que se convierten en la herramienta adecuada para una toma de decisiones efectiva y ágil.

Este artículo al igual que el estudio sueco son complementos a la literatura ya existente sobre la dinámica de modelos de negocios, sólo que intentan ir más allá de la estrategia y logran llegar hasta las actividades clave que soportan toda la operación, cambios y evoluciones de los elementos del modelo, es decir, lo que dinamiza el modelo. También es una invitación a los académicos de continuar indagando sobre micro-prácticas que generen cambios y evoluciones en los modelos de negocios, con muestras que permitan generalizar los resultados estadísticamente, ya que este estudio solo puede hacer una generalización analítica.

## REFERENCIAS

- Achtenhagen, L., Melin, L. y Naldi, L. (2013). Dynamics of business models – strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46, 427-442.
- Amit R. y Zott C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 22, 493 - 520.
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43 (2/3), 195–21
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43 (2/3), 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(3), 529.

- Corbin, J. y Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13, 3–21.
- Demil, B. y Lecocq, X. (2009). Evolución de Modelos de Negocio: hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 23, 86-107
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543–576.
- Elo, S. y Kyngäs, H. (2007). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107-115
- Gambardella, A. y McGahan A. (2010), “Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Architecture. *Long Range Planning*, 43 (2/3), 267–71.
- Haggège, M. y Colett, L. (2011). Exploring new business models with narrative perspective. Documento presentado en 18<sup>th</sup> International Product Development Management Conference, Francia.
- Hamel, G. (2012). Lo que importa ahora. Bogotá: Carvajal Educación.
- Kapferer, J. (2012). Abundant rarity: The key to luxury growth. *Business Horizons*, 55(5), 453-462.
- Krippendorff K. (1980). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. Sage Publications, Newbury Park.
- Kyngäs H. y Vanhanen L. (1999). Content analysis (Finnish). *Hoitotiede* 11, 3–12.
- Linder, J. C. y Cantrell S. (2000), *Changing business models: surveying the landscape*, Accenture Institute for Strategic Change.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
- Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J., Allen, J. (2006). Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights. *Journal of Small Business Strategy* 17.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in the design science approach*. Disertación no publicada, Universidad de Lausanne.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 751-775.
- Richardson, J. (2008). The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5/6), 133-144.
- Sorescu A, Frambach, T., Singh, J., Rangaswamy, A., Bridges, C. (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, 1, 3-16
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R.N. y Velamuri, S. R. (2010). Business models innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43, 383-407.
- Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (3) 172-194
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zott, C. y Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43 (2/3), 216–2.
- Zott, C., Amit, R. y Massa, L. (2011). The Business Model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2012, de <http://jom.sagepub.com/content/early/2011/04/29/0149206311406265>

## ANEXO 1. RESUMEN DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS Y CAMBIOS EN EL MODELO DE NEGOCIO<sup>6</sup>

Empresa	Empleados	Empleados	Ventas	Ventas	Marcas	Acciones estratégicas para la creación de valor	Capacidades críticas	Actividades	Dinámicas del modelo de negocio
	2010	2013	2010	2013					
Grupo Carval		2.200	118.031	140.651	Carval - Bioart - Provocal - Sembrpro - La	1) Gestión de la innovación; 2) expansión a través de la internacionalización (17 países de América) y adquisiciones en	1) Diversificación de negocios; 2) investigación y desarrollo de productos con nuevas tecnologías (patentes de productos y procesos); 3) producción y comercialización de	1) Desarrollo de gobierno corporativo (cada empresa tiene su propia estructura); 2) Plan estratégico a cinco años. Cada año se hace un plan de negocio que es monitoreado con una	1) Ofertas de soluciones integrales; 2) estrategias multicanal y Canal de logística reversa; 3) mayores flujos de
Cueros Vélez SAS	1.500	2.134	124.152	176.625	Vélez, Nappa, Tannino	1) Expansión nacional e internacional de la red de tiendas; 2) diferenciación y posicionamiento de marca; 3)	1) Tiendas propias, integración vertical; 2) especialización en la manufactura del cuero (manufactura al detalle, componente artesanal y materias primas exclusivas); 3) materiales eco	1) excelencia en la calidad del cuero, innovación en productos y servicios; 2) equipo talentoso; 3) Montaje de la tiendas (imagen innovadora, auténtica y sofisticada); 4) estudios de mercados	1) Presencia en 9 países latinoamericanos (220 tiendas en Colombia); 2) Ampliación del portafolio de productos; 2)
Inverdesa S.A.	1108	3000	71.747	120.000	Bodytech (Colombia) Sport Life (Chile)	2) expansión nacional; 3) crecimiento inorgánico; 4) Profesionalización de la empresa; 5) Diversificación	1) Alianzas estratégicas; 2) Apertura para nuevos socios; 3) Crecimiento focalizado; 4) Conocimiento de mercados y tendencias; 5) Excelencia en el servicio; 6) multisegmento; 7)	1) Creación de una junta directiva del más alto nivel; 2) Planeación; 3) capacitación constante para el personal y salarios justos y reajustes por encima de los de ley (empleados viven lo que	1) 100 sedes en 3 países; 2) EBITDA es muy estable (En Chile y Colombia 30% en Perú, 20% crecen ventas al 15% desde
Mario Hernández - Hernández - Marroquinera	300	500	27.044	49.125	Mario Hernández - Marroquinera, Fly	1) Integración vertical; 2) Diferenciación y posicionamiento de marca; 3) Descentralización de operaciones; 4) Internacionalización	1) control de diseño, manufactura y comercialización; 2) diseño de tiendas exclusivas; 3) flexibilidad operacional; 4) selección de proveedores de materias primas; 5) calidad de materias primas e insumos; 6) especialización en el tratamiento de cueros de la más alta calidad; 7) consecución de nuevos mercados; 8) experiencia única de servicio; 9) Procesos de experimentación; 13) productos exclusivos a precios asequibles	1) estudio de marca; 1) estudios de entornos y mercados; 2) capacitación y actualización constante; 3) Maximización de la eficiencia; 4) manos de obra calificada y talentosa; 5) diseño de nuevos productos y cambio rápido de colecciones; 6) desarrollo de proveedores; 7) desarrollo de materiales, análisis de tendencias internacionales y creación de nuevas colecciones	1) Pasar de 45 tiendas a 130; 2) Multiplicación de la facturación por cuatro; 3) de monocanal a multicanal; cambio rápido de colecciones, lotes pequeños y personalización; 2) Innovación en productos
Nalsani S.A.	1.203	2.200	215.670	282.639*	Totto y Totto	1) Desarrollo de Marca global; 2) Internacionalización a través de socios estratégicos (franquicias); 3) Integración vertical; 4) Diferenciación en producto y servicio	1) proceso de construcción de marca; 2) tiendas propias y franquiciadas; 3) Mejores asesores y equipos talentosos; 4) Descentralización de las operaciones; 5) Gestión logística para garantizar la excelencia en el servicio; 5) Innovación en productos, servicios y estrategias de negocio; 6) Fuerte liderazgo de los equipos directivos y del fundador	1) Apertura de oficinas en Hong Kong para atender la operación internacional; 2) Renovación tecnológica (RETTO); 3) Implementación de programas que promueven al interior la cultura innovadora y emprendedora (INNOVATE); 4) Espacios inspiradores para sesiones creativas (Ideóromo); 5) Planeación estratégica; 6) capacitación para empleados; 7) Aparato productivo propio; 8) acompañamiento continuo a los franquiciados; 9) Procesos de sucesión y protocolos de familia;	1) Multicanal; 2) Manufactura en 38 fábrica en la China que provee el 60% de la producción total; 3) 420 puntos de venta a nivel global; 4) Nuevos formatos de tienda (FlagShipStore); 5) Oferta de productos complementarios
Arturo Calle	NR	4.500	284.000	363.305*	Arturo Calle	1) Expansión nacional con tiendas propias; 2) Foco en calidad y eficiencia; 3) Internacionalización a través de joint ventures y franquicias;	1) Control sobre el diseño y la comercialización; 2) Empleados talentosos, comprometidos y capacitados en la Universidad Arturo Calle; 3) Construcción de Centro Logístico para soportar el proceso de internacionalización; 4) Proveedores socios; 5) diversificación de negocios	1) Renovación de tiendas; 2) subcontratación de la confección de prendas de vestir y calzado; 3) Centros de distribución regionales y nacionales con transporte propio; 4) Flexibilidad de plantas por cambio rápido de colecciones; 5) materias primas e insumos se traen de oriente; 6) Adecuada gestión de costos; 7) Integración total con proveedores que a la vez son socios en negocios en común; 7) mejora de procesos	1) 65 puntos de venta en Colombia que equivalen a 70.000 metros cuadrados; 2) tiendas amplias en locales propios; 3) Cero deuda; 4) productos de calidad y a precios asequibles; 5) Negocios inmobiliarios
Concreto	NR	13.230	444.024	738.389	Constructora Concreto, Concreto Internacional, inmobiliaria Concreto, Inversiones Worldwide Storage	1) Diversificación de negocios, fusiones y adquisiciones; 2) oferta de soluciones integrales; 3) Internacionalización; 4) generación de beneficios equilibrados para toda la cadena de valor; 5) Respeto a ecosistema	1) Alianzas estratégicas; 2) Especialización, personalización y flexibilidad; 3) calidad y eficiencia; 4) Desarrollo y posicionamiento de Marca; 5) Excelente calidad en el servicio; 6) recurso humano comprometido y trabajo en equipo; 6) Capacidad técnica; 7) Exploración de nuevos mercados; 8) Gestión de la innovación con impacto social	1) Descentralización de sus operaciones productivas; 2) Eficiencia en costos; 3) Conocimiento del mercado; 4) Especialización de los procesos; 5) Implementación ERP, SAP; 5) Alta visibilidad y calidad de la información; 5) Implementación de las mejores prácticas en construcción y seguridad industrial	1) Servicios integrales personalizados; 2) El más grande portafolio de servicios inmobiliarios de Colombia; 3) 3.744.000 m2 en construcción de vivienda, 141 Km. en túneles construidos, 681 km. en vía y viaductos; 4) Al cierre de 2013 la rentabilidad del activo creció 15% la rentabilidad de patrimonio un 10% y el beneficio neto 20% con

<sup>6</sup> Solo se presentan algunos pocos ejemplos de lo que se hizo por el máximo de hojas permitidos